

دَعْوَةُ الْحَقِّ



# مِفْهُومُ الْفِكَرِ

فِي أَطَارِ  
الْعَقِيدَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ

تأليف  
د/سيد عبد الحميد مرسي

السنة الخامسة جمادى الآخرة ١٤٠٦ هـ

العدد [٥١] مارس ١٩٨٦ م

# مِفْهُومُ الْفِكَرِ

فِي أَطَارِ  
الْعَقِيدَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ

تأليف  
د. السيد عبد الحميد مرسى



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ .

(النساء : ٥٩)

﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ، وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ﴾ .

(السجدة : ٢٤)



## مقدمة

إن صلتى بموضوع هذا الكتاب صلة وطيدة ترجع إلى أكثر من خمسة وأربعين عاماً ، مارست خلالها القيادة العسكرية ، علماً وعملاً وتدريباً بالقوات المسلحة ثم اختيار القادة وتدريبهم في النواحي الادارية والاجتماعية والتربوية بجمهورية مصر العربية وبالمملكة العربية السعودية . ومن أجل هذا كنت أشعر أثناء اعداد الكتاب بأنى أعبر عن خبراتى وتجاربى خلال هذه الفترة .

والحديث عن القيادة حديث لا يمل ، ويملاً الأسفار والمجلدات ، ولكن الهدف من اعداد هذا الكتاب هو التركيز على مناقشة القيادة فى ظل الأسس والمبادئ والقيم الاسلامية . وقد حاولت أن أعرض الموضوع فى خمس فصول ... فيتناول الفصل الأول «المفهوم العلمى للقيادة» .. فيناقش القيادة كظاهرة اجتماعية مستنداً إلى آيات من القرآن الكريم وأحاديث نبوية ، ثم تعرضت لتعاريف القيادة من وجهات النظر المختلفة ، وعرض أهم نظريات القيادة ، والعوامل التى تسهم فى تحديد وظائف القيادة ، ومهمة القائد .

واختص الفصل الثانى بمناقشة «القيادة الادارية» ، من حيث توضيح مفهومها ، وشرح مهمة القائد الادارى ، ومكونات



(عناصر القيادة ، وأنماط القيادة ، والأسلوب الناجح للقيادة ، والسلوك القيادي .

وفي الفصل الثالث ركزت على مناقشة «القيادة الادارية في الاسلام» من حيث مقومات القيادة من النواحي السياسية ، والانسانية ، والفنية . وقد تناولت كلا من هذه الجوانب بالشرح والاستناد إلى الآيات القرآنية والأحاديث النبوية والأحداث الاسلامية .

وفي الفصل الرابع تطرقت إلى «اختيار القادة واعدادهم» ، فناقشت صفات القائد الناجح من واقع الدراسات والبحوث المختلفة ، ثم انتقلت إلى شروط الحاكم وواجباته من وجهة نظر الشريعة الاسلامية ، وعند مناقشة اختيار القادة عرضت تطبيقاً عملياً لاختيار القيادات اللازمة للعمل في بنك فيصل الاسلامي ، وكنت قد اشتركت في هذه العملية تخطيطاً وتنفيذاً . وبالنسبة لاعداد القادة ناقشت الوسائل المختلفة المستخدمة في هذا الغرض . واختص الفصل الخامس «بالقيادة الحربية» .. فتناولت صفات القائد العسكري كما أبرزتها البحوث والدراسات العلمية ، ثم انتقلت إلى مناقشة صفات القائد العسكري في الاسلام مستشهداً بالرسول الكريم قائد جيش الاسلام الأول ، وأخيراً أبرزت مبادئ القيادة العسكرية من وجهة النظر الاسلامية .

والكتاب بهذه الصورة هو بحث متواضع واسهام علمي أرجو أن يحظى برضا القارئ . والله نسأل أن يوفقنا لخدمة الاسلام إنه سميع مجيب .

## الفصل الأول

### المفهوم العلمى للقيادة

مدخل :

القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافى ومشاركته لمن حوله فى مجتمعه . فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعاً من الافتقار إلى من ينظم العلاقات القائمة بينهم . وفى هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة . وقد يتولى الشخص القيادة إلى حين أو باستمرار ، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية ، وكل شخص «قائد» فى موقف ما ، ومقود أو «تابع» فى موقف آخر .. ولقد قرر رسول الله ﷺ هذا المبدأ حين قرر ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جداً . فقال عليه الصلاة والسلام : «إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم» .

إن طبيعة الحياة تجعل من حاجتنا إلى «قادة» أمراً لا بد منه .. ان للمجتمعات وحدات اساسية هى الافراد ، ووحدات تنظيمية هى الجماعات . ولا تنمو شخصية الفرد الا فى اطار الجماعة . وإذا كان الفرد هو الذى يملك زمام نفسه فى التفكير وفى العمل فهو فى الوقت نفسه لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، إنه عضو فى جماعة :

كالأسرة والمدرسة ، وجماعة العمل ، والنادى ، والهيئة الاجتماعية ، والنقابة المهنية ، والتنظيم السياسى ، وغيرها . ومعنى هذا أن الهيئات الاجتماعية تتعدد فى المجتمع الواحد ، وأنه مهما يكن من طبيعة كل منها - كبيرة كانت أم صغيرة - فإن لها قاداتها . فلا يمكن لقائد أن يكون من جماعة يقودها ، وكذلك لا تكون جماعة منظمة من غير قائد .

إن الحياة الاجتماعية تتألف من علاقات إنسانية تفوق الحصر ، ومن ضروب كثيرة من النشاط لا حدود لها . والفرد ، إذ يتغير المظهر الاجتماعى من حوله ، إنما يقوم بتمثيل أو أداء ثلاثة أدوار أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة التى ينتمى إليها . فهو يتصرف كفرد فى جماعة ، وكقائد جماعة .. معنى ذلك أن كل فرد إنما وهب من القدرة والاستعداد ما يمكنه من أن يكون له كيان شخصى ، وما يساعده على أن يسهم فى حياة الجماعات ، وأن يمارس القيادة . ولكن قدرة الفرد محدودة ومرهونة بما يحيط به من ظروف وعوامل ، حيث أن نمو مواهبه مرتبط بما يتاح له من فرص التدريب الذى يمارسه فى جماعته ، كما أن قدرته قد تتغير بتغير الجماعات وتطورها ، كما أن الفرد ذاته يتغير بتغير كشخص يتأثر بما حوله . وكذلك حال الجماعات والقيادات الجماعية ، إذ أنها تتغير بتغير الظروف المحيطة بها . أى ظروف الأفراد والجماعات .

ومن هذه الاعتبارات كلها يمكن القول بأنه لا بد من توجيه الجهود لتنمية العناصر الحيوية للمجتمع وهى الأفراد ، والجماعات ، والقادة . فليس هناك مجتمع ، مهما بلغت موارده ،

أن يتقدم وينمو ويتطور بغير هذه العناصر الثلاثة : الأفراد والجماعات والقادة . فالنمو الطبيعي للمجتمع إنما يأتي من داخله ، وقد يكون هناك حافز خارجي ، ولكن النمو نفسه هو تنظيم داخلي من أجل التوسع الخارجي . فالثقافة والعلم والنهضة الصناعية لا تخدم رفاهية الانسان الا إذا استخدمت لانعاش حياة المواطنين . إن حياة الجماعة صارت مثار اهتمام بالغ بفضل ما أحرزته العلوم الاجتماعية من تقدم . إن الجماعة هي المزرعة الانسانية التي تنمو فيها المواهب الطبيعية للفرد ، وتنمو فيها شخصيته في مجالات واسعة من النشاط الاجتماعي الذي تتجه إليه الجماعة . ومعنى ذلك أن الجماعة الصالحة ضرورية لكل مواطن حتى يمكنه أن يقوم بدور ايجابي لصالح المجتمع . فالمواطن الذي اكتملت شخصيته نتيجة التنشئة الاجتماعية لا يمكن أن يكون من صنع حياة الجماعة .. فالجماعة هي الخلية الأساسية للمجتمع ووحدة الطبيعية ، ولذلك نتجه إلى القول بأن « الأسرة » هي وحدة المجتمع ، وهي الخلية الأولى للمجتمع .

وتتطلب مشكلات الحياة أن يكون هناك قادة قادرون يعملون على مواجهتها وحلها ، كما أن الاتجاهات العلمية الحديثة تستلزم القيادة ببحوث جماعية حتى نسير على هديها في التخطيط من أجل تنمية المجتمع ورفاهيته .. لذلك كان معنى القيادة الذي يلائم فكرة التقدم الاجتماعي - هو أنها وظيفة لتوجيه وسائل نمو الأشخاص والجماعات والمجتمعات . إن ممارسة مثل هذه القيادة يستلزم التحرر من الأثرة (الأنانية) مع الاهتمام برفاهية الأفراد ، والقدرة على إثارة

خوافز الفرد وطاقاته وتقويتها عن طريق اسهامه فى السعر المشترك من أجل تحقيق الأهداف البناءة<sup>(١)</sup> .

ولقد كرم الاسلام القائد خير تكريم ووضعه فى أسمى منزلة ..  
فحق القائد فى الطاعة وارد ومقرر فى أكثر من آية فى القرآن الكريم :

○ ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء : ٥٩)

○ ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (آل عمران : ١٣٢)  
○ ﴿وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَأُولَئِكَ مَعَ الَّذِينَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ وَالصَّالِحِينَ وَحَسُنَ أُولَئِكَ رَفِيقًا﴾ (النساء : ٦٩)

○ ﴿مَنْ يُطِيعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ﴾ (النساء : ٨٠)  
○ ﴿وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا خَالِدًا فِيهَا وَلَهُ عَذَابٌ مُهِينٌ﴾ (النساء : ١٤)

○ ﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا \* وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ \* الَّذِينَ يَفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يَصْلَحُونَ﴾ (الشعراء : ١٥٠ - ١٥٢)  
ومن الحديث النبوى الشريف :

□ «عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال : «على المؤمن المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ، الا أن يؤمر بمعصية ، فاذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة» (متفق عليه)

(١) سيد عبد الحميد مرسى . العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج . ( القاهرة : العالمية للنشر . ١٩٧٨ م ) . ١٠ ف . ١٠

□ «إنما الطاعة في المعروف»

(البخارى)

□ عن أبي هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : «من أطاعنى فقد أطاع الله ، ومن عصانى فقد عصى الله ، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى ، ومن يعصى الأمير فقد عصانى»

(متفق عليه)

□ عن أبى بكره رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : «من أهان السلطان أهانه الله» .

(رواه الترمذى)

□ عن ابن عباس رضى الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : «من كره من أميره شيئا فليصبر ، فإنه من خرج من السلطان شبرا ( أى خرج من طاعته ولو قليلا ) مات ميتة جاهلية » .

(متفق عليه)

□ «من مات وهو مفارق للجماعة ، فانه يموت ميتة جاهلية»

(رواه مسلم)

□ «عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبي ﷺ قال : «من خلع يداً من طاعة (أى خرج عنها بالخروج على الامام) لئى الله يوم القيامة ولا حجة له ، ومن مات وليس فى عنقه بيعة مات ميتة جاهلية (أى مات على الضلالة) .

(رواه مسلم)

□ عن أبى هنيذة وائل بن حُجر رضى الله عنه قال : سأل سلمة ابن يزيد الجعفى رسول الله ﷺ ، فقال : يا نبى الله ، أرايت ان

قامت علينا امراء يسألونا حقهم ، ويمنعونا حقنا ، فما تأمرنا ؟  
فأعرض عنه ، ثم سأله ، فقال رسول الله ﷺ : «اسمعوا  
واطيعوا ، فأنما عليهم ما حملوا ، وعليكم ما حملتم» . (رواه مسلم)  
□ «لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق»

(رواه أحمد) <sup>(١)</sup>

---

(١) الأحاديث مأخوذة عن عز الدين بن بليق . منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم  
الأنبياء والمرسلين . ( بيروت : دار الفتح . ١٩٧٨م ) .

## تعريف القيادة ونظرياتها

يشهد عصرنا الحاضر تقدماً عظيماً في العلوم الطبيعية ، وقف به عند مفترق الطرق ، فاما إلى فناء ودمار ، واما إلى بقاء وتقدم وازدهار . كما يشهد العالم في الوقت الحاضر صراعاً مريراً بين اهتمامات سياسية واقتصادية مختلفة . ويلعب القادة في هذا الصراع أدواراً خطيرة ، تجعل مصير الانسان مرتبطاً إلى حد بعيد بتفاعلهم مع الشعوب في مختلف المواقع . وتمتلىء حياتنا اليومية بالشواهد التي تدل على تقديرنا لأهمية الموضوع ، وعلى أن لدى الكثيرين منا فكرة معينة عن مظاهر القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها قد تتفق أو قد تختلف عن آراء الآخرين . ولذلك ، فليس غريباً أن توجه عناية كبيرة إلى دراسة موضوع القيادة وإلى البحث عن أفضل الطرق لاختيار القادة وتدريبهم . وعلى أى الحالات فانظاهرة القيادة والتبعية أصبحت من أهم الظواهر في مجال العلاقات الانسانية .

ويبدو موضوع «القيادة» من أكثر الموضوعات من حيث البحوث والدراسات التي تمت بصدها ، وإن كانت أقلها فهماً وإدراكاً . ويتضح هذا الرأي من خلال أحد المراجع الذي ضم حوالى ١٥٠ صفحة تشتمل على المراجع التي تعرضت لبحوث «القيادة» متضمناً حوالى ٢٥٠٠ عنواناً لبحوث ونتائج عن



الدافعية . وعلى الرغم من ذلك فإن الفصل الأخير من هذا الكتاب بعنوان «توجيهات للبحوث المستقبلية» اختتم مناقشة الموضوع بقوله «طالما ان فهم موضوع القيادة مستمر فانها مجرد بداية»<sup>(١)</sup> . ويؤيد هذا الرأي مراجع أخرى<sup>(٢)</sup> .

وتعتبر «القيادة» جزءاً هاماً من العملية الادارية ، الا أنها ليست كل شيء فيها ، فالمدير يخطط وينظم بالاضافة إلى عمله في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف . فقدرة القائد على التأثير في الآخرين وجذبهم إليه ليست ضماناً كافياً على أنه يتجه بهم إلى الاتجاه الصحيح . وهذا يعنى أن قائداً قوياً يمكن أن يكون مديراً ضعيفاً نظراً لسوء تنظيمه<sup>(٣)</sup> . والواقع أن القيادة تتضمن أيضاً التخطيط والتنظيم ، ولا تقتصر على التوجيه فقط ، وهذا ما سناقشه فيما بعد عندما نتعرض لصفات القائد الناجح .

ومن الصعوبات التي واجهت الباحثين في موضوع القيادة صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة ، وكذلك صعوبة الفصل بين العوامل المحددة لكفاءة الجماعة وبين الطريقة التي يجب أن تعمل بها الجماعة . ومن الواضح أنه لا يمكن طرح القيم جانباً ، حيث أن

---

(١) R. Stogdill; Handbook of Leadership. (N.Y.: Free Press, 1974).

(٢) B. Karmel; "Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions." Academy of Mgmt. rev., July 1978, p. 457

(٣) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) . السلوك الإنسانى في العمل (القاهرة : دار نهضة مصر للطباعة والنشر . ١٩٧٤) . ص ١٣٨ .

أى تقييم لأداء الجماعة يتطلب بعض الحكم على الحالات الجماعية المرغوب فيها مثل شعور الأفراد بالرضا ، ونوع العلاقات الشخصية بين الأعضاء وفعالية حركة الجماعة ، وما أشبه .

ومن هذه الصعوبات أيضاً ، عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول للمصطلحين «القائد» و«القيادة» . فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة ، وهى مرادفة فى معناها للمكانة أو لمركز معين أو وظيفة معينة ، أو القيام بأنواع معينة من النشاط تهم الجماعة . فالقائد فى نظرهم هو الذى يتسم بخصائص شخصية معينة مثل السيطرة ، أو ضبط النفس ، أو مميزات جسمية معينة مثل الطول أو اللياقة البدنية ، أو المظهر العام ، وغير ذلك من المميزات <sup>(١)</sup> .

ويمكن تعريف «القيادة» بصفة عامة بأنها فن التأثير على الآخرين ، أى «تلك العملية التى تتميز بالتأثير على الناس حتى يكذبوا ويكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة» . ويمكن تجسيم هذا المفهوم بحيث لا يقتصر على الرغبة الشخصية فقط ، بل يتضمن أيضاً الحماس والثقة . «الحماس» يعكس الحمية والاخلاص والاندماج فى تنفيذ العمل المطلوب ، بينما تعكس «الثقة» الخبرة والقدرة الفنية . فالقيادة تعنى «التوجيه» و«الادارة» و«التقدم» ... «والاستمرار» . فالقادة يقومون بمهامهم القيادية لمعاونة الجماعة على تحقيق أهدافها فى إطار أقصى طاقاتها

---

(١) لويس كامل مليكة ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ( ط ٣ ) . ( القاهرة : مكتبة النهضة المصرية . ١٩٧٠ ) . ص ٢٤٧ .

وامكاناتها<sup>(١)</sup> .

وهناك تعريف آخر للقيادة وضعه «كاتر» و «كان»<sup>(٢)</sup> يختلف عن السابق ذكره ولكن له دلالة . فهما ينظران إلى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها «القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية» . وبمعنى آخر فإن الدور التنظيمي للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة . ويشمل هذا التعريف أيضاً امداد المنظمة بالمعلومات اللازمة للقادة حتى يمكنهم أداء أدوارهم .

وسنحاول فيما يلي تلخيص أهم نظريات القيادة :

#### ١ - نظرية «الرجل العظيم» (القائد الاسطوري) :

وهي من النظريات الأولى في القيادة ، وتفترض أن التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوى مواهب وقدرات غير عادية . وقد سادت هذه الفترة تصورات المفكرين والفلاسفة للقدرات الشخصية الفذة للقادة وما خصوهم به من قدرات اسطورية خارقة تقف كثيراً ما يتصف به الانسان العادى ، كالقدرة على معرفة ما يجرى فى عقول الآخرين واستقراء المستقبل . أى أن القائد فى نظرهم انسان فائق الطاقات والقدرات ، وكثيراً

---

H. Koontz, et. a.; Management "7th ed." (London: AoGraw- (١)  
Hill, 1980), p. 661.

D. Catz, and R. Kahn; The Social Psychology of (٢)  
Organizations, "second ed.", (N.Y.: Wiley 1978), ch. 16.

ما كانت تنسج الأساطير حوله وحول سلوكه ومهاراته وقدراته حتى يتحقق ما يمكن أن نسميه «مفهوم القائد الاسطوري» في علاقات القادة مع الأتباع .

ولما كانت طرق البحث العلمى وأساليبه بمعناها المتعارف عليه الآن غير متوافرة فى ذلك الوقت ، فقد ارتبط تفسير المفكرين لسلوك القادة بتعريفهم النظرى الفلسفى لسلوك القادة ، ونظروا إلى صفات القادة على أنها موروثه عن الآباء ولا تكتسب من البيئة والممارسة والتدريب والخبرة . ولكن التطور الاجتماعى والاقتصادى والسياسى فى المجتمعات المختلفة أدى إلى انفتاح اجتماعى متزايد ، مما أدى بدوره إلى التشكك فى المفاهيم التى تفسر السلوك الانسانى ، مما كان أرضاً خصبة لظهور حركة الادارة العلمية ومفاهيمها <sup>(١)</sup> .

## ٢ - نظرية السمات :

اهتمت البحوث الأولى فى القيادة بدراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية أو العقلية أو سمات الشخصية . وقد استعرض «ستوجديل» <sup>(٢)</sup> البحوث التى نشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة ، وشملت هذه الدراسات جماعات مختلفة ، فوجد فى بعضها أن القادة أطول قامة - إلى حد ما - عن غيرهم ، وأصخم حجماً ، وأصح بدناً ، وأحسن مظهراً ، وأذكى - إلى حد ما -

(١) سيد عبد الحميد مرسى . العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج . ص ٢٩٣ -

٢٩٤ .

(٢) R. Stogdill; "Personal Factors Associated with Leadership." (٢) J. Psychol., 1948 25, 35- 71 .

عن باقى الأفراد . وأنتا تتوقع كذلك أن يكون القادة أكثر ثقة بأنفسهم عن غيرهم وأكثر اندماجاً فى النشاط الاجتماعى ، وأقوى عزيمة ، وأقدر على المبادأة ، والمثابرة ، وأكثر سيطرة ، وأعلى طموحاً ، وأكثر مرحاً ، وأفضل توافقاً عن غيرهم . وسناقش الآن أهم هذه النتائج ..

(أ) الذكاء : نظراً لأن الكثير من السلوك الفردى والجماعى يتضمن حلاً للمشكلات ، كما أن وجود مشكلة جماعية هو أحد الشروط اللازمة لقيام القيادة ، فليس بغريب أن يكون «الذكاء» بصفة عامة أحد العوامل المهمة فى القيادة . وتشير احدى النتائج الطريفة التى توصلت إليها البحوث فى هذا المجال أن القادة يجب الا يفوقوا الاتباع كثيراً فى ذكائهم ، حيث أن الفروق الكبيرة قد تعوق قيام علاقات قيادية ، حيث أن هذه الفروق الشاسعة قد تقلل من احتمال توحد الغرض أو الهدف فيما بين الأفراد . ويقدر أحد هذه البحوث أن نمط القيادة قد ينهار إذا زاد معامل ذكاء القائد أكثر من ٣٠ نقطة عن متوسط معامل ذكاء الاتباع<sup>(١)</sup> وتشير دراسات عن ذكاء العباقرة فى الماضى إلى احتمال وجود علاقة بين مجال القيادة (ثقافية أو سياسية مثلاً) ، وبين الفرق بين نسبة ذكاء القائد واتباعه . وهذا يعنى أن الذكاء وحده لا يصنع القادة ، فالمهم

---

(١) L. Hollingworth; Children Above 180 I.Q. (N.Y.: World Book 1942), p. 287.

هو صلته لمجموع الظروف التي تحدد المجال الاجتماعي أو البناء الاجتماعي في فترة معينة من الزمن . ويكون الذكاء عاملاً مؤثراً في القيادة بالقدر الذي يرتبط فيه بمتغيرات نفسية أخرى مثل النزعة الاستقلالية والنضج الانفعالي وما أشبهه<sup>(١)</sup>

(ب) **الثقة بالنفس** : من الطبيعي أن نتوقع ما أسفرت عنه البحوث فعلاً من أن القادة يفوقون الاتباع في الثقة بالنفس . فالشخص الذي يثق بنفسه يعطى للآخرين قوة انطباع بأنه قوى ، ماهر ، وقدار - وهذه كلها سمات تمكنه من مواجهة مشكلات الجماعة وحلها . ومن هذه البحوث بحث «جيب»<sup>(٢)</sup> حيث وجد فيه بالنسبة للقيادة العسكرية معامل ارتباط أو بين تقديرات الثقة بالذات والمكانة القيادية .

(ج) **السيطرة** : أسفرت البحوث<sup>(٣)</sup> عن عدم وجود فروق دالة بين القادة وغيرهم في عنصر «السيطرة» ، مما يدل على القيادة لا تعتمد على السيطرة . ولعل هذه النتائج تجعلنا نتشكك في صحة الصورة التي لصقت بأذهاننا ، من

---

G. Lindzey (ed.); Handbook of Social Psychology. (١)  
(Cambridge, Mass.: Addison- Wesley, 1954), p. 886.

C. Gonn; "Leadership"; in G. Lindzey "ed"; Op. Cit., ch. 24. (٢)

R. Cattell, and G. Stice; The Psychodynamics of Small (٣)  
Groups. (Urbana: Lab. of Personality Assessment & Group  
Behavior, 1953).

حيث أن القادة يفرضون أنفسهم في مراكز القيادة ولعل ما يستقيم مع هذه النتائج التفسير القاد بأن السمات مثل قوة العزيمة ، والارادة ، والمثابرة ، وتحمل المسؤولية من السمات التي تقدرها الجماعات تقديراً كبيراً وخاصة إذا كانت هذه الجماعات قد لاقت احباطا ومعاناة في مواجهة مشكلاتها .

(د) **النضج الاجتماعي :** يتميز القادة عادة بتعدد ميولهم - اهتماماتهم - وانشطتهم ورغباته . فمنهم الناضجون انفعالياً بحيث لا ينجزعون أو يهلعون في مواقف الاحباط أو الفشل ، كما لا يهللون أو يخرجون عن طورهم وينسبون أنفسهم في مواقف النصر والنجاح . وهم يتميزون بدرجة عالية من التحمل في مواجهة مواقف الاحباط ، ويحد أدنى من الاتجاهات غير الاجتماعية كالعدوان تجاه الآخرين ، وبدرجة من الاعتداد والثقة بالنفس واحترام الذات دون غرور .

(هـ) **الدافع إلى الانجاز :** يتمتع القادة عادة بدوافع شخصية قوية نحو الاستمرار في تحقيق هدف معين أو انجاز شيء ما . وكلما وصلوا إلى تحقيق هدف معين ارتفع مستوى طموحهم إلى اهداف أخرى ، بحيث يصبح النجاح في تحقيق هدف معين حافزاً للسعى إلى تحقيق المزيد من الأهداف والانجازات بما يؤدي إلى اشباع قمة الحاجات الأساسية وهي «تحقيق الذات» . وهم يستجيبون بجدية لاشباع

الدوافع الداخلية أكثر من استجابتهم للحوافز الخارجية .  
وهم يميلون كذلك إلى تقب المسؤولية ، لأنها الطريق الذى  
يتيح فرصاً فى العمل والانجاز .

( و ) **الاتجاهات نحو العلاقات الانسانية :** يدرك القادة  
الناجحون أنهم يحققون الأهداف من خلال عمل  
الآخرين ، وعلى ذلك فهم ينمون فى أنفسهم التفهم  
الاجتماعى واحترام الآخرين ، حيث أن عملهم كقادة  
يستند أساسا إلى الحصول على تعاون أفراد الجماعة . وهم  
يواجهون المشكلات فى إطار الجوانب الفنية لها بالإضافة  
إلى جوانبها الانسانية . ويحتاج القائد إلى أن يتوافر لديه  
الشعور بالتقدير للقيم والمبادئ والمثل التى تعتنقها الجماعة ،  
وأن يتعامل مع أفراد الجماعة كبشر لهم حاجاتهم ورغباتهم  
وامكاناتهم ومطالبهم ، وليس مجرد آلات انتاجية <sup>(١)</sup> .

### ٣ - النظرية الموقفية :

إذا كانت «نظرية الرجل العظيم/القائد الاسطورى» و «نظرية  
السمات» ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد ، فعلى  
العكس منها تماماً «النظرية الموقفية» التى تستند أساسا إلى «المنهج  
البيئى» وفى ضوء هذه النظرية لا يمكن أن يظهر القائد الا إذا  
تهيأت الظروف لاستغلال مهاراته وتحقيق مطامحه ، أى أن ظهور  
القائد يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك عليها أى سيطرة .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (نجمة) . السلوك الإنسانى فى  
العمل . ص ١٤٢ - ١٤٣ .



وكان من الطبيعي إذن أن تهتم بحوث القيادة بدراسة خصائص الجماعة والموقف الذى تنشأ فيه القيادة ، بدلاً من البحث عن سمات معينة ثابتة فى القادة . أى الكشف عن الأعمال التى يتعين على الجماعة القيام بها فى الظروف المختلفة لتحقيق أهدافها ، وكيف يسهم أعضاء الجماعة فى القيام بهذه الأعمال . فالقيادة هنا تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد أهدافها ، وتحريك الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف ، والعمل على حفظ تماسك الجماعة . فالقيادة هنا جماعية ، وهى تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التى تختلف من جماعة لأخرى .

بعض الكتاب يهتم بابرار مدى تأثير نفوذ القائد داخل الجماعة ، الا ان البعض الآخر يحذر من الخلط بين «القيادة» و «الرئاسة» ويحدد الفروق التالية بينها<sup>(١)</sup>

- ١ - تقوم «الرئاسة» نتيجة لنظام ، وليس نتيجة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد باسهام الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة .
- ٢ - يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة ذاتها .
- ٣ - تتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل تحقيقاً لهدف معين .
- ٤ - يوجد تباعد اجتماعى كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ،

---

C. Gibb; "The Principles and Traits of Leadership." J. Abn. & Soc. Psychol., 1947, 42 267- 84. (١)

حيث يحاول الأول الاحتفاظ به لارغام الجماعة على تحقيق ما يريد هو .

٥ - سلطة «القائد» يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة ، أما سلطة «الرئيس» فانه يستمدّها من خارج الجماعة ، وهنا نجد أفراد الجماعة يقبلون السلطة مرغمين خوفاً من العقاب .

وفى هذا الصدد نجد رئيس العمل ، المشرف مثلاً جيداً للرئيس الذى يستمد سلطته من مركزه فى منظمة يشيع العاملون عن طريق العضوية بها - الكثير من حاجاتهم . فهم يقبلون السلطة لأن هذا هو واجهم الذى تفرضه عليهم العضوية بالمنظمة ، وإذا لم يقبلوها عرضوا أنفسهم للعقاب . ولكن الفروق بين مفهوى الرئاسة والقيادة التى ذكرناها ، لا تعنى أنها منفصلان تماماً . فهناك الكثير من الرؤساء الذين يقدر رؤسؤهم أنهم يسهمون اسهاماً كبيراً فى تقدم الجماعة ، ولذلك فانهم يتعاونون معهم طواعية ، وينظرون إليهم كقادة . وان الاتجاهات الحديثة فى التربية والادارة والعلاقات الانسانية تستهدف التقرب بين مفهوى القيادة والرئاسة ، بحيث يصبح الرئيس قائداً بكل ما تحمله الكلمة من معنى .

ونجد بعض الكتاب يفضلون تحديد لفظ «القيادة» بحيث يشمل مجموعة محدودة من الوظائف مثل التخطيط واتخاذ القرارات أو التنسيق ، فمثل هذه النظرة تحتفظ بالمفهوم الوظيفى للقيادة . وقد عدد بعض الباحثين<sup>(١)</sup> (١٤) وظيفة يقوم بها القائد . فهو الادارى

(١) D. Krech, and R. Crutchfield; Theory and Problems of Social Psychology. (N.Y.: McGraw- Hill, 1948), p. 147.

التنفيذى ، والمخطط ، وواضع السياسة ، والخبير ، والممثل الخارجى للجماعة ، والضابط للعلاقات الداخلية ، والمحفز ، والمحتكم إليه ، والنموذج (القدوة) ، ورمز الجماعة ، والممثل للمسئولية الفردية ، والأيدىولوجى ، والقائم بدور الأب .

ومن الدراسات ذات الدلالة عن مفهوم القيادة تلك التى قام بها «كارتر وزملاؤه»<sup>(١)</sup> ، وقد حاولوا من خلالها وصف السلوك الظاهر الفعلى فى الجماعة عن طريق الملاحظة المباشرة مع تسجيل السلوك فى الحال ، بحيث يتيسر المقارنة بين سلوك الأفراد بعضهم بالنسبة للبعض الآخر . وكان الملاحظون يجلسون خلف حاجز بحيث يستطيعون رؤية أفراد الجماعة دون أن يراهم الآخرون . وقد استخدم فى الملاحظة نظام للفئات شمل ٥٣ فئة ، ومن أمثلة هذه الفئات : طلب الانتباه ، طلب المعلومات ، تشخيص الموقف ، طلب التعبير عن الرأى ، الموافقة أو التأييد ، عرض المساعدة ، الخ . وقد سجل سلوك الأعضاء فى جماعات ذات قائد معين ، وجماعات ذات قائد غير معين . ووجد الباحثون أنواعاً معينة من السلوك يتميز بها القادة أكثر مما يتميز بها بقية أعضاء الجماعة . وتوصلوا إلى أن السلوك الذى ينفرد به القادة يتصل بتحليل الموقف ، والمبادرة إلى انجاز العمل . كما اتضح لهم أن سلوك القيادة المعينين يختلف عن سلوك القادة الذين يظهرون فى الجماعة ويتولون

---

L. Carter, et. al.; "The Behavior of Leaders and Other Group Members", in D. Cartwright and A. Zander (eds.); Group Dynamics: Research & Theory. (N.Y.: Row & Reterson, 1958), Ch. 37.

القيادة تلقائياً ، فهؤلاء الأخيرون يظهرون العدوان ويمارسون التسلط أكثر مما يمارسه القادة المعينون .

### العوامل التي تسهم في تحديد وظائف القيادة :

١ - من المفيد أن نميز - في هذا المضمار - بين نوعين من الجماعات : تلك التي يفرض فيها توزيع وظائف القيادة على الأعضاء ، وتلك التي يفضل فيها الأعضاء بأنفسهم في هذا الأمر . ويمثل النوع الأول ما يوجد في المؤسسات العسكرية والحكومية ، ويتمثل النوع الثاني في الجماعات غير الرسمية . وتوضح تجربة «كارتر وزملاؤه» السابق ذكرها أن القادة المعينين يقومون عادة بمهام وظائفهم كقادة للجماعات ، ولكنهم حين لا يؤديون تلك الوظائف فإن غيرهم من أعضاء الجماعة يهب لنجدة الجماعة ، ويؤيد هذا الرأي الدراسات التي قام بها «كان وكاتز»<sup>(١)</sup> .

٢ - إذا سمحت ظروف توزيع وظائف القيادة بأن يتم التوزيع بصورة طبيعية ودون فرض خارجي ، فإن خصائص معينة في الجماعة قد تؤثر على هذا النوع من التوزيع مثل : طرق الاتصال داخل الجماعة تجعل من المرجح أن يتولى أفراد معينون مسئولية وظائف معينة ، كما توضح ذلك دراسات

---

R. Kahn, and D. Katz; "Leadership Practices in Relation to (١)  
Productivity and Morale", in D. Cartwright, and A. Zander;  
Op. Cit., Ch. 41.

«بافيلاس»<sup>(١)</sup> . فقد ظهر من الدراسات انه يغلب أداء وظائف هامة بواسطة الأفراد الذين يشغلون مواضع مركزية في شبكة الاتصال .

٣ - الحاجة إلى القيادة .. أى ما الذى يدفع القائد إلى أن يكون قائداً ؟ وهل هو الدافع الاقتصادى ، أم الحاجة إلى السيطرة ؟ أو فرض القوة على الآخرين ؟ أم الحاجة إلى لمكانة ؟ يرى «ثورنديك»<sup>(٢)</sup> أن الأشخاص يسعون إلى مراكز القيادة رغبة في الكسب المادى . وقد وجد أن دخول أبرز ستة من القادة فى عدد كبير من الميادين المهنية يفوق دخول غيرهم من الأفراد . ولكن الفرق بين هذه الدخول كان كبيراً بدرجة تدعو إلى الظن بوجود دوافع أخرى غير الداع الاقتصادى وراء السعى للقيادة . وهناك فى الحياة العامة أفراد ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم مراكز قيادة . ويرى البعض فى العلاقة بين القائد والاتباع تعبيراً عن حاجة فطرية إلى السيطرة والخضوع ، أكثر من أن تكون تعبيراً عن اتجاهات مكتسبة . ويرى «مازلو»<sup>(٣)</sup> أن فى أية جماعة ينشأ تدرج فى السيطرة من حيث الشعور والسلوك

---

(١) A. Bavelas; "Communication Patterns in Task- Oriented Groups), in D. Cartwright, and A. Zander; Op. Cit., Ch. 33.

(٢) E. Thorndike; Human Nature and the Social Order. (N.Y.: Mcmillan, 1940)

(٣) A. Maslow; "The Role of Dominance in the Social Behavior of Infra- Human Primates." J. Genet. Psychol., 1935, 48, 261-77.

والمكانة ، ويكون في هذه العلاقة اتجاه التابع خضوعاً عن تعود وعن رغبة ، وقد يكون في ذا السلوك اشباع نفسى للفرد . ويفرض مثل هذا التنظيم على الأعضاء دور السيطرة ودور الخضوع . وينسب « فروم »<sup>(١)</sup> إلى مثل هذا التنظيم الكثير من نجاح التنظيم الكثير من نجاح النظام النازى فى ألمانيا فى عهد هتلر .

٤ - إذا ما تساءلنا هل يجد الاتباع إشباعاً فى التبعية ، كما يجد القادة اشباعاً فى القيادة ؟ لعلنا نجد فى استمرار العلاقة بين القادة والاتباع بصورة متميزة لدور كل منهم فى الجماعة ما يشير إلى الاجابة « بنعم » على هذا التساؤل . وعلى الرغم من أن لدى الكثيرين منا حاجة قوية إلى الاعتماد على الآخرين ، إلا أن ما نقصده هو أن بعض الأفراد قد يستمدون الرضا والاشباع من التبعية ، وهو ما يكون جزءاً كبيراً من الطاقة فى ديناميات العلاقات بين القائد والاتباع . وقد أسفر عدد من البحوث عن أن حاجة الأشباع إلى مساعدة القائد لهم فى حل مشكلاتهم ، تكون جزءاً هاماً من هذه الديناميات ، مثل بحث « بلز »<sup>(٢)</sup> .

ولكن ما هى السمات التى تدفع التابع إلى تقبل أو نبذ

---

(١) E. From; *Escape from Freedom*. (N.Y.: Rinehart, 1941).

(٢) D. Pelz; "Leadership Within a Hierarchical Group," *J. Soc. Issues*. 1951, 7, 49- 55.

قيادة معينة ؟ تساءل «سانفورد»<sup>(١)</sup> عن هذه السمات وحاول الاجابة عنها ، فطبق مقياساً للاتجاهات نحو «الاستبدادية - المساواة» ، ووجد أن من يتسمون بالاتجاه الاستبدادي يفضلون قيادة ذات مكانة ، وسلطة قوية ويظهرون عدوانهم تجاه القائد الضعيف . أما من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة ، فانهم قادرون على تقبل القيادة القوية إذا تطلب الموقف ذلك ، ولكنهم في غير حاجة للسلطات القوية . ومن هذه النتائج يمكن أن نتوقع من أفراد الفئة الأولى شعوراً بعدم الرضا في ظل قيادة غير موجهة ، ومن أفراد الفئة الثانية انخلاًاً تحت قيادة متشددة استبدادية موجهة .

٥ - العلاقة الانفعالية بين القائد والاتباع : يرى «جيب»<sup>(٢)</sup> أنه بالامكان التحدث عن نوعين من العلاقات بين الأعضاء والقائد : هما العلاقة المبنية على الخوف ، و «العلاقة المبنية على الحب» . فاذا ساد العلاقة خوف شديد مع حب شديد ، كانت العلاقة «وذية» . أما إذا سادها خوف شديد وحب ضئيل (أو انعدام الحب) كانت العلاقة طغياناً . أما العلاقة التي تتضمن قدراً كبيراً من الحب وقدراً ضئيلاً من الخوف (أو انعدام الخوف) ، فهي القيادة في انتق معانيها .

(١) F. Sanford; "Research on Military Leadership", in J. Flanagan (ed.); Psychology in the World Emergency. (Pittsburg: Univ. of Pittsburg Press 1952).

(٢) C. Gibb; "Leadership"; Op. Cit.

## الفصل الثانى

### القيادة الادارية

#### مفهوم القيادة الادارية :

من خلال مناقشتنا فى الفصل السبق لمفهوم القيادة ونظرياتها المختلفة يمكن تحديد «القيادة الادارية فيما يأتى :

«هى القدرة على كسب التأييد والاتفاق والالتزام بأهداف عامة أبعد من مجرد المتطلبات التنظيمية ، والتي يمكن تحقيقها من خلال ممارسة المشاركة والاشباع من جانب جماعة العمل<sup>(١)</sup> . وعلى ذلك فان القادة الاداريون يبذلون قصارى جهدهم لتخطى توقعات المنشأة . ويمكن توضيح ما سبق ذكره فى الآتى :

١ - **القدرة على كسب التأييد :** القيادة هى عملية تأثير تساعد المدربين على أن يجعلوا تابعيهم أو مرؤوسيهم يفعلون ما يجب فعله أو عمله عن طيب خاطر ولكن هذا التأثير نادراً ما يكون قاصراً على طرف واحد ، فاذا استطعت أن تؤثر على رجالك ، فهم بدورهم يستطيعون أن يؤثروا عليك ، بل وفى

---

J. Cribbin; Leadership: Strategies for Organizational (١)  
Effectiveness. (N.Y.: AMACOM, 1981), PP. 12- 13



بعض المناسبات قد يمكنهم التأثير على سلوكك أكثر مما تؤثر على سلوكهم .

## ٢ - الاتفاق والالتزام : في رأى العديد من الساسة والقادة

المحدثين أن مائة من الرجال المنظمين الملتزمين بهدف معين يغلبون ألفاً . وقد سبق القرآن الكريم هؤلاء الساسة منذ مئات السنين بقوله : «كم من فئة قليلة غلبت فئة كثيرة باذن الله ، والله مع الصابرين» . ولدينا الكثير من الشواهد والأدلة في الغزوات والمعارك الاسلامية التى انتصر فيها المسلمون على أعدائهم من الكفار والمشركين على الرغم من قلة عددهم ، وذلك بفضل القيادة الحكيمة والاتفاق والالتزام بمبادئ الدين الاسلامى الخفيف لنشر لوائه ، ويتأييد من المولى عز وجل . وبفضل بعض القادة قرارا صحيحاً بنسبة ٥٠ بالمائة من الناحية الفنية ويعتقه بحماس ٩٠ بالمائة من العاملين على قرار صحيح فنياً بنسبة ٩٠ بالمائة يعتقه بحماس ٥٠ بالمائة من العاملين فقط . ولذلك فان القادة لا يألون جهداً فى الحصول على الاتفاق والالتزام بدلاً من الانفراد بالرأى أو التسلط .

## ٣ - الأهداف العامة : وهذه تميز القيادة عن احتكار الادارة .

وما من شك فى أن أهداف القائد والمؤسسين نادراً ما تكون متماثلة تماماً ، ولكن لا بد من وجود خط عام أو هدف عام يربط بينهم ويعملون معاونين لتحقيقه . ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين للعمل وللمؤسسة وللمجتمع .

٤ - التي يمكن تحقيقها : من خلال الاستعانة بالسلطة (الصلاحية) والقواعد والنظم والتعليقات يستطيع المدير أن يجعل الناس يبذلون حوالى ٦٠ - ٦٥ بالمائة من طاقاتهم فى العمل بما ينى لمواجهة الحد الأدنى لمتطلبات العمل والانجاز . وهنا تلعب القيادة دوراً هاماً لزيادة الجهد المبذول من جانب ال ٣٥ - ٤٠ بالمائة المتبقية لدى العاملين . وهدفها هو الحصول على نتائج تفوق التوقعات المنتظرة عادة من جانب المنظمة . ويمكن للادارى العادى أن يحقق نتائج متوسطة . ويستطيع القائد أن يحقق نتائج ممتازة من خلال عاملين أو أفراد متوسطين .

٥ - خبرة المشاركة والاشباع : وهذه تتضمن الكثير ، وليس مجرد الشعور بالمشاركة والنجاح والاشباع . فما لم يمر رجالك بخبرة المزيد من النجاح أكثر من الاخفاق أو الفشل ، فان الموقف يصبح غير مقبول - ويجب أن يستثار العاملون من خلال نوعية سلوك القائد . وبينما نجد المدير أو رئيس العمل مهتماً أساساً باشباع حاجاته الشخصية ، فان القائد يسعى جاهداً لمعاونة أفراد جماعته على تحقيق حاجاتها . وعلى ذلك فان القائد ييسر الأمور لجماعته بيدهم دائماً .

### مهمة القائد الادارى :

من خلال المناقشة السابقة يمكن تلخيص وظيفة القائد

فى المهام الآتية<sup>(١)</sup> :

- ١ - تحديد أهداف الجماعة : من أولى مهام القائد الإدارى تحديد أغراض الجماعة . وأحيانا يأتى هذا التحديد بصورة عامة من جهة الاشراف العليا ، وهنا تتحدد مهمة القائد فى تحليل هذا التحديد وتفسيره ومناقشته مع الجماعة حتى يتضح الهدف الذى تعمل الجماعة على تحقيقه . وعن طريق المناقشة وتصور الموقف بصورة متكاملة يمكن للقائد وجماعته أن يوزعوا العمل فى نطاق الجماعة حتى يتم باكمال صورة . وقد يستلزم هذا التوزيع نوعاً من المراجعة ما بين فترة وأخرى ، وحينئذ يطرح القائد المشكلة أمام الجماعة ويشترك معها فى تقرير خير طرق التوزيع حتى يتم العمل على أفضل وجه .
- ٢ - تخطيط أساليب العمل والتنسيق بينها : قائد الجماعة هو الذى يدرك نشاط كل فرد وما يستطيع أن يؤديه من عمل ، ولديه من الامكانيات الشخصية كبعد النظر ، والامكانيات الوظيفية كمعرفة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها على المدى البعيد ، ما ييسر له عملية التخطيط . وهو لا يقتصر فى عمله على مجرد الاشتراك فى تقسيم العمل وتوزيعه ، بل نراه ينسق بين مختلف أساليب النشاط فى جماعته ، حتى يخرج منسجماً متكاملاً ، من خلال التخطيط السليم والتنسيق .
- ٣ - تنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة : قائد الجماعة هو الشخص

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى . العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج . ص ٢٣٧ - ٢٣٩ .

الذى تلتقى عنده خطوط العلاقات فى الجماعة . والعلاقات داخل المجموعة أما علاقات عمل أو علاقات اجتماعية - غير رسمية . ويقوم القائد بتنظيم علاقات العمل عن طريق التخطيط والتنسيق وتوزيع العمل والتوجيه . وتمثل تنمية العلاقات الاجتماعية فى توثيق عرى الصداقة والالفة بين أفراد المجموعة العاملة . والمساعدة على إزالة أسباب الصراع والتوتر الناشئة ، كفض المنازعات ، وممارسة نظام عادل للثواب والعقاب ، ومعاونة الأفراد للتغلب على مشاكلهم الشخصية ، وبذل الجهد لتوفير ظروف عمل ملائمة وتوفير مناخ اجتماعى نفسى مشبع لأفراد المجموعة العاملة .

٤ - ربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات : لا ترتبط وظيفة القائد بتنظيم العمل داخل الجماعة فحسب ، بل يجب أن يعمل على ربط نشاط جماعته بغيرها من جماعات العمل . فرييس المحاسبة فى المنظمة يرتبط عمل قسمه بأقسام المستخدمين والتوريدات والمبيعات وما أشبه ، لذلك ينبغي أن يعمل على ربط نشاط قسمه بالأقسام الأخرى المرتبطة به ، فهو لا يعمل لقسمه أو إدارته فقط ، وإنما يعمل كذلك لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة . وهنا تبرز أهمية معرفة المديرين والرؤساء لتنظيم العمل بالمؤسسة بوجه عام ، وخطوط الاتصال داخل المؤسسة ، حتى يمكن تحقيق الانسجام والتكامل فى العمل .

## مكونات (عناصر) القيادة :

إذا ما عرفنا القيادة بأنها «علاقة ذات تأثير تفاعلي تمارس وتوجه في المواقف المختلفة : من خلال عملية اتصال ، نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة» . فاننا نرى أن القيادة تتضمن دائماً محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الاتباع في موقف معين . وهذا التعريف ينظر إلى القيادة «كعملية أو وظيفة» وليست مجرد صفة أو سجية للدور معين أو مفروض .

ومن خلال مناقشة هذا التعريف ، يمكن تحليله إلى مكونات (عناصر القيادة) فيما يلي <sup>(١)</sup> :

١ - التأثير الشخصي التفاعلي : أن التأثير الشخصي التفاعلي هو محور القيادة ، ويتضمن المؤثر (القائد) في محاولة للتأثير على سلوك تابعيه من خلال الاتصال بهم . وعند ذكر كلمة «محاولة للتأثير» فالقصد هنا هو تقييم فاعلية القيادة كموضوع مستقل . وعلى ذلك فعندما يحاول الشخص التأثير على الآخرين ولا ينجح في قصده ، فهو لا يزال يعتبر قائداً ، وإن كان غير فعال .

وقد يبدو من المفيد أن نفرق بين السطوة (القوة) والقيادة . فالسطوة هي الطاقة الكامنة للتأثير ، وعلى أي حال ، فقد يمتلك فرد ما قوة أو سطوة معقولة في علاقته

---

R. Tannenbaum, et. al.; Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. (N.Y.: McGraw- Hill, 1961). pp. 24- 29 (١)

بغيره ، ونراه لأسباب عديدة (مثل قيمة الشخصية ، مدى الحاجة لفعل ذلك ، أو عدم التوافق) لا يستخدم كل القوة أو الطاقة المتاحة له . وتعكس عملية القيادة ذلك الجزء من القوة أو السطوة المتاح للفرد والذي يختار أن يستخدمها في الوقت المناسب .

٢ - **الممارسة في الموقف :** المقصود (بالموقف) هو النشاط أو الأنشطة المعينة التي تندمج الجماعة في القيام بها ، وخواص الجماعة ، بما يتضمن العلاقات التفاعلية وحاجات الجماعة وأهدافها والمغزى الثقافي .

ولأغراض المناقشة سنحدد «الموقف» بما يتضمن فقط تلك الجوانب المعنية من المغزى الموضوعي ، الذي يشمل في أية لحظة الانطباع (التأثير) السلوكي عن الأفراد المتضمنين في الموقف ، مع الأخذ في الاعتبار أن موقف كل من القائد والتابعين قد يختلف أحدهما عن الآخر من جوانب عديدة . وقد يشتمل المغزى (السياق) الموضوعي لأية علاقة مؤثرة (تأثيرية) أى أو كل من الآتى :

( أ ) الظاهرة الفيزيائية (الجسدية/المادية) مثل الأدوات والوسائل .

(ب) الأفراد الآخرين ، ويشمل ذلك أعضاء الجماعة التي تتضمن القائد والاتباع .

(ج) المنظمة .

(د) الثقافة العامة الشاملة ، وتتضمن المعايير الاجتماعية

والأخلاقية ، والقيود المفروضة من المجتمع والأساليب  
والأنماط الموضوعية .  
( هـ ) الأهداف ، وتتضمن الأهداف الشخصية ، وأهداف  
الجماعة ، والأهداف التنظيمية .

٣ - **عملية الاتصال** : يعنى تعريف القيادة الذى تقوم بتحليله  
بالتأثير الشخصى الذى يمارس من خلال عملية الاتصال  
فقط . وهناك العديد من المشكلات المتضمنة فى التفرقة بين  
عمليتى الاتصال والقيادة . فاننا ننظر إلى الاتصال على أنه  
تلك العملية الفريدة التى من خلالها يستطيع القائد أن يودى  
وظيفته كقائد . فهدف المتصل - كقائم بالاتصال - هو نقل  
رسالة من لدنه إلى المتصل به الذى يقوم من جانبه بتفسير  
محتوى الرسالة التى قصدها المرسل (القائم بالاتصال) . ان  
هدف المتصل - القائم بالاتصال - هو نقل المعانى أو  
الأفكار - دون تحريف .

ويهتم القائد بأكثر من مجرد نقل الأفكار لذاتها . وفيما عدا  
حالات نادرة ، نجد أن الهدف النهائى للقائد لا يقتصر على  
تغيير اتجاهات الأفراد التابعين له ، بل أنه يستفيد من  
الاتصال كوسيلة يحاول من خلالها التأثير على اتجاهات  
تابعة ، حتى يجعلهم مستعدين للتحرك فى اتجاه الهدف الذى  
ينبغى تحقيقه . وهناك بعض الوقت الذى يمر ما بين تغيير  
اتجاهات الأفراد وتحركهم فى اتجاه تحقيق الهدف .

٤ - الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المنشودة : ان جميع أفعال

القيادة مهياة في اتجاه الهدف ، فالقائد يستخدم تأثيره لتحقيق بعض الأهداف التي ينشدها . وتقع هذه الأهداف في أربع فئات ترتبط بينه بنظرية القيادة . ولا يعنى تصنيف هذه الأهداف في أربع فئات ان جهود التأثير بلا ضرورة تستهدف غرضاً أو هدفاً واحداً ، فغالباً ما تتضمن العملية مزيجاً مركباً من أهداف مختلفة ، كما هو الحال عندما يحاول القائد تحقيق أهداف تنظيمية وفي ذات الوقت يسعى لاشباع حاجاته الشخصية . وفيما يلي الفئات الأربعة للأهداف :

( أ ) أهداف تنظيمية : في المنظمات الرسمية فان المديرين -

كقادة - هم هؤلاء الذين يتولون أن يفوضون المسؤولية من قبل رؤسائهم كى يؤثرؤا على مرؤوسيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية . وهذه الأهداف مقرررة ومحددة أصلاً في سياسة المنظمة وأغراضها . وحيث أن هذه الأهداف ليست لها الصفة الدافعة المباشرة للعاملين ، فان المهمة القيادية للمدير غالباً ما تستلزم أن يقوم باستخدام وسائل أخرى أكثر فعالية ترتبط بحاجات التابعين وأهدافهم .

( ب ) أهداف الجماعة : في الجماعات الصغيرة غير الرسمية نجد

الأهداف المناسبة هى تلك التى تظهر من خلال تفاعل أعضاء الجماعة . فهم يعكسون بشكل أو بآخر ما ترغب الجماعة في عمله . وفي مثل هذا الموقف ، نجد القائد يعمل على تيسير تحقيق الجماعة لأهدافها . ويعتمد تأثير القائد على



مدى حساسيته وإدراكه لأهداف الجماعة وأغراضها ومهارته في التحقيق منها .

(ج) **الأهداف الشخصية للاتباع :** في بعض المواقف كالتدريس

والتدريب والإرشاد النفسي والعلاج النفسي والاستشارات ، غالباً ما يستخدم القائد تأثيره لمعانة التابعين لتحقيق أهدافهم الشخصية . ويتم ذلك من خلال تنمية جوتهم بالحرارة والأمان والتقبل ومن خلال استخدام وسائل تيسير تحقيق الأهداف .

(د) **الأهداف الشخصية للقائد :** يستخدم القادة تأثيرهم

ونفوذهم عادة لمواجهة أهدافهم الشخصية ومحاولة تحقيقها . وفي بعض الأوقات تكون هذه الدوافع الشخصية على مستوى الشعور ويمكن إدراكها بوضوح ، ولكن غالباً ماتتبع في المستوى اللاشعوري بما يخفيها عن إدراك القائد . فمثلاً قد نجد المشرف يتمسك بالمحافظة على النظام حيث يعتبر أن ذلك ضرورياً لحسن سير العمل ، على الرغم من أن لديه حاجة كافية بأن يكون هجوماً كى يشبع دوافعه الشخصية .

### أنماط القيادة :

قد نجد القائد دكتاتوراً يضطلع بوضوح النظم وإصدار التعليمات والأوامر ، وما على أعضاء الجماعة إلا أن يطيعوه ويمثلوا لأوامره . ويطلق عليها النوع من القيادة اسم « القيادة الموجهة

أو التسلطية» ، وهى تعنى ببساطة أن تترك جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد . وينجح هذا الأسلوب من القيادة فى الظروف الحربية أو الطارئة . ففى أثناء المعارك الحربية يحتاج الموقف إلى أن يتخذ القائد قرارات سريعة حاسمة ، بعد تقريره للموقف - يحتم أن تترك السلطة المطلقة فى يد شخص قادر كفاء متمرس يستطيع أن يتخذ قرارات حاسمة ، ويعمل التابع على تنفيذها دون مناقشة أو تردد .

وهناك نوع آخر من القيادة على نقيض القيادة الموجهة التسلطية وهو ما يسمى «بالقيادة الحرة غير الموجهة» ، وهى تعنى ببساطة أن تترك الناس يفعلون كما يشاءون . والقائد الذى يتبع هذا الأسلوب لا يكاد يودى شيئاً من مطالب القيادة على الإطلاق .

وهناك الأسلوب الشائع الذى تتبعه المجتمعات الحديثة ، وهو «القيادة الديمقراطية» . وعلى القائد الديمقراطى أن يعمل فى نطاق معين تحدده النظم والقواعد الموضوعية ، ولكنه يكفل الحرية لأعضاء الجماعة دون التنازل عن التوجيه والرقابة اللازمين حتى تسير عملية اتخاذ القرارات فى طريقها الصحيح . وتتخذ أغلب القرارات - بعد أن يشترك أعضاء الجماعة فى المناقشة وابداء رأى - عن طرق الاقتراع والتصويت من جانب أعضاء الجماعة ، ويتركز عمل القائد فى توجيه الأعضاء أثناء المناقشة ومتابعة تنفيذ القرارات التى اتخذتها الجماعة . ويتيح القائد الديمقراطى الفرصة لكل عضو من الجماعة حتى يشترك فى رأى ، ويعمل على ألا يفلت زمام الموقف من يده أو يخرج الاجتماع عن الطريق المرسوم حتى يتم اتخاذ

القرارات وتحقيق هدف الجماعة .

ومن احدى الدراسات التى اهتمت بأنماط القيادة<sup>(١)</sup> ، كان الهدف الأساسى هو الوقوف على أثر أساليب من القيادة على سلوك الفرد والجماعة . وكانت هذه الأساليب الثلاثة هى : «القيادة الديمقراطية» ، «والقيادة الحرة غير الموجهة» ، وهى التى سبق شرحها فى الفقرات السابقة ، وقد اختيرت ثلاث جماعات لاجراء هذه الدراسة ، وتعاقبت عليهم هذه الأساليب الثلاثة لمدة سبعة أسابيع ، وحددت أدوار معينة وسلوك خاص يلتزم به القائد ، على النحو التالى .

١ - دور القيادة الديمقراطية : كانت القرارات التى اتخذت فى هذه المجموعة نابعة من الجماعة ذاتها كنتيجة للمناقشة والتفكير الجماعى ، وعلى القائد أن يدير المناقشة وينسق بين أفراد الجماعة ، فى حين ترك لكل فرد حرية التعبير عن رأيه ، وحرية العمل مع من يختار من الجماعة . وكان القائد يقدم آراءه ومقترحاته فى شكل عدد من البدائل تختار الجماعة منها دون أن يفرض عليها رأى معين ، وكان يحاول أن ينمى جوا من العمل يتسم بالمشاركة والمساواة والموضوعية ، وكان يعتبر نفسه فرداً من الجماعة .

٢ - دور القيادة السلطوية : كان على القائد أن يحدد أوجه النشاط والاجراءات دون استشارة الجماعة . وكانت أساليب

---

T. Newcomb, and E. Hartley (eds.); Reading in Social Psychology (N.Y.: Holt, 1947). pp. 315- 330

العمل وخطوات انجازه تبلغ للعاملين خطوة بعد أخرى ، بحيث ييقن جاهلين بالخطوات التالية أو رؤية الهدف بوضوح . وكان القائد ينفرد بتوزيع العمل على أفراد الجماعة دون أن يكون لهم رأى فى ذلك ، وكان جافا وغير لبق فى اصدار الأوامر وانتقاد أفراد الجماعة كما كان القائد أيضاً منعزلاً عن الجماعة لا يشاركها شئونها ما لم تضطره الظروف لشرح موضوع معين .

٣ - دور القيادة الحرة غير الموجهة : فى هذا النوع من القيادة كان المطلوب من القائد أن يقوم بدور سلبى ، تاركاً الجماعة حرة تماماً فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والاجراءات التى تتبعها . وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وامداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل ، أما فى عدا ذلك فلم يكن مطالباً بتقديم أية مقترحات أو تقييم أى عمل يقوم به أفراد الجماعة .

#### نتيجة الدراسة :

اتضح من الدراسة أن أعضاء الجماعة قد أظهروا أقل مظاهر الضجر والقلق والسخط فى ظل «القيادة الديمقراطية» ، بينما كانت مشاعر التمرد والسخط واضحة عليهم فى حالة «القيادة التسلطية» ، كما كانت حاجة الجماعة إلى مزيد من اهتمام القائد بهم واضحة فى حالة القيادة الحرة غير الموجهة .

ولقد أظهرت دراسات عديدة أن «النمط الديمقراطي» هو

أفضل الأنماط القيادية . وهذا النمط الديمقراطي هو ما سنناقشه في الفقرات التالية .

### ديمقراطية القيادة<sup>(١)</sup> :

إن المجتمع المتحرر لا يسمح إلا بالقيادة الديمقراطية . فالقائد الديمقراطي لا يفكر بمفهوم خاطيء في أنه من نوع خاص فريد ، أو أنه قائد اسطوري ، بل أنه يعتبر نفسه فرداً من أفراد الجماعة ، وأنه سيعود ثانية إلى عضوية الجماعة ان آجلاً أو عاجلاً . فهو لا يصدر أوامره أو تعليماته إلا بعد مشاورة الجماعة التي يقودها ، وبالتالي تخرج تعليماته وأوامره على أنها أمور اتفقت عليها الجماعة بعد تبادل الرأي والمشورة ، وهو انما يتابع تنفيذها نيابة عن الجماعة . وغالباً ما يكون هذا القائد متحرراً في اتجاهاته ولا يسمح باقامة الحاجز بينه وبين أعضاء الجماعة ، ويعاملهم على أنهم بشر لهم كرامتهم وقيمتهم ، فيطلعهم على الخطط والخطوات المستقبلية . وهو لا يكلفهم بأداء أى عمل إلا بعد اطلاعهم على الأسباب والنتائج المحتملة ، كما يشعر بأنه مسئول مسئولية كاملة أمام أفراد الجماعة . والقائد الديمقراطي لا يعامل أفراد جماعته كالالات التي تعمل في صمت ولا تطيع طاعة عمياء ، بل يعاملهم كأفراد متفاهمين متعاونين ، يعرفون أخطاء الماضي وعمل الحاضر وخطط المستقبل ، فيشتركون في تحمل المسؤولية عن طريق اسهامهم في التخطيط

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى . العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج . ص ٢٤٠ - ٢٤٢ .

والتنفيذ . ويوزع القائد عليهم العمل - حسب امكانات كل عضو - مع الاحتفاظ بالهدف العام ، وهكذا ينمى جوا من الامن الانفعالى الذى يشعر الأفراد من خلاله بالأمن والطمأنينة ، وتقل لديهم عوامل القلق والاضطراب . وهو يحفظ النظام داخل الجماعة ، لأن النظام يمثل العنصر الأساسى فى النشاط الديمقراطى للجماعة ، والنظام هو الذى يعطيها شكلها الرئيسى لأنه نابع من الجماعة ويحد من انطلاق كل فرد من أعضائها . حتى لا تنتشر الفوضى فى الجماعة .

وتتلخص مزايا القيادة الديمقراطية فى الآتى :

- ١ - **امكان الوصول إلى قرارات وانجاز العمل :** فليس من الضرورى أن يقوم القائد الديمقراطى باتخاذ القرارات الخاصة بجماعته ، ولكنه يدرك أن من واجبه معاونه الجماعة على اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل الذى سيقوم الأعضاء بتنفيذه ، كما يساعد الجماعة على الاحتفاظ بالهدف .
- ٢ - **توفر الشعور الطيب بين أفراد الجماعة :** يحاول القائد الديمقراطى الا يؤذى مشاعر أعضاء الجماعة بتجاهل رغباتهم واهتماماتهم . لكل فرد فى الجماعة الحق فى ابداء رأيه فيما يجب على الجماعة عمله ، والطريقة التى ينبغى أن يؤدى بها . ومن الواضح أننا لن نتوقع من جميع الأعضاء أن يكونوا راضين تماماً عن القرارات التى تتخذها الجماعة ، ولكن لن يصل هذا الشعور بأى عضو إلى درجة الاحساس بأن القرارات غير عادلة .

٣ - إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة : وهذه من أهم مزايا القيادة الديمقراطية . فليست القيادة متاعاً مباحاً للقائد وحده ، إذ تتاح الفرصة للأعضاء حتى يقوموا بدورهم . فمن خلال اللجان الفرعية ونواحي نشاط الجماعة تتاح الفرصة للأعضاء حتى يتولوا قيادة هذه اللجان والفرق الرياضية والاجتماعية والثقافية والترفيهية ، وهذا تسنح الفرصة للتدرب على القيادة وممارستها . فأعضاء الجماعة الديمقراطية في غدو ورواح مستمر ما بين القيادة والتبعية .

٤ - المحافظة على كيان الجماعة : فالنظام - كما ذكرنا - ضروري لحفظ كيان الجماعة الديمقراطية . وعندما تدار الاجتماعات بطريقة منظمة وفقاً لخطة مرسومة ، نحصل على عدد من المزايا .. فستسنع الفرصة لكل عضو في الجماعة حتى يبدى رأيه ويشارك في المناقشات ويدلى بصوته عند اتخاذ القرارات . وتمثل جميع القرارات التي تصل إليها الجماعة رأى الغالبية ، وإن كانت الفرصة سانحة للجميع للاشتراك في الرأي . ولن يفلت زمام الموقف أو تخرج المناقشة عن أهدافها ، كما يتعرض كل موضوع للمناقشة الحرة من جانب الأعضاء .

ولقد أوضحت الأبحاث الحديثة في الفكر الإداري المعاصر أنه على الرغم من التسليم بتفوق القيادة الديمقراطية عموماً كنمط مثالي ، إلا أنه لا يمكن القول بأن هذا النمط يجب أن يقبل بصفة قاطعة كأفضل نمط قيادي في جميع الحالات . فنمط القيادة المثالي

هو ذلك الذى يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات الجماعة المعنية فى ظروف معينة . فقد يكون النمط الديمقراطى مثالياً مع جماعة تشترك مع قائدها فى المستوى العلمى والثقافى والفنى وفى فلسفة الحياة ، ولكنه ليس بالمثل مع جماعة تتعدد فيها المستويات الثقافية والعلمية والفنية ، أو مع جماعة تقوم بأعمال مقننة مثبتة ومحددة لا تسمح بالتشاور والمشاركة الديمقراطية فى أغلب الأحوال ..

ولقد أجمل سيدنا عمر بن الخطاب ، رضى الله عنه ، وهو ذو البصيرة النافذة والحس الادارى المرهف ، نمط القيادة فى قوله : «إن هذا الأمر لا يصلح فيه الا اللين فى غير ضعف ، والقوى فى غير عنف» . وقال رضى الله عنه فى أول خطبة له لما ولى الخلافة : «أيها الناس : انه والله ما فيكم أحد أقوى عندى من الضعيف حتى آخذ له الحق ، ولا أضعف عندى من القوى حتى آخذ الحق منه»<sup>(١)</sup> . فالقيادة فى الاسلام تنسم بأنها سوية وسيطة لا هى متسلطة فظة ، ولا هى متراحية غير موجهة ، ولا هى ديمقراطية مطلقة فى كل الأوقات .

### الأسلوب الناجح للقيادة<sup>(٢)</sup> :

طالما أن القيادة صفة للموقف الذى توجه فيه جماعة من الأفراد

(١) أحمد إبراهيم أبوسن . الإدارة فى الإسلام . (القاهرة : مكتبة وهبه . ١٩٨٤م) . ص ١٠١ .

(٢) سيد عبد الحميد مرسى . العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج . ص ٢٤٣ - ٢٤٩ .



لهم أهداف مشتركة ، فانه من العسير علينا علمياً أن نحدد السمات الواجب توافرها في القائد بوجه عام . ولكن مما لا شك فيه أنه يمكن تحديد سمات القائد الادارى ، والقائد الفنى ، والقائد العسكرى ، والقائد الاجتماعى ، والقائد السياسى ، وغير ذلك من أنواع القادة ، على أن نضع في اعتبارنا أن نحدد الشروط والظروف التى يعمل فيها كل من هؤلاء القادة .

ومما لا شك فيه أن الشخص المتردد المنطوى لا يصلح للقيادة بصفة عامة ، كما أن الفرد محدود الذكاء لا يستطيع قيادة الجماعة بنجاح ، ونستطيع أن نسرّد الكثير من الصفات التى يجب أن يخلو منها القائد ، وبالتالي يمكن أن نحدد الصفات التى ينبغى أن تتوافر في القائد الناجح . ومن ناحية أخرى ، فليس معنى وجود صفات معينة كالإتزان الانفعالى ، والاقدام ، والحكم الصادق ، وغيرها بدليل كاف على الصلاحية للقيادة ، لأن كثيراً من الأفراد يمتلكون صفات لا يمارسونها وهكذا تلعب الممارسة دوراً كبيراً في شخصية القائد ، فليست العبرة إذن بما يملك الفرد من صفات ، ولكن بما يفعله . وهكذا تحدد القيادة الناجحة بمقتضى ما يملكه الفرد من صفات وما يمارسه منها فعلاً ، ولا يمكن الفصل بين هذين الأمرين في السلوك القيادى الناجح ، لأن النجاح في القيادة ينشأ من خلال استخدام طرق ايجابية فعالة للتأثير على نشاط الجماعة لتحقيق أغراض أو أهداف معينة .

وإذا ما تساءلنا : «ما هي أفضل طرق القيادة الناجحة ؟» نجد أن الاجابة عن هذا التساؤل تأتى إلينا من مصادر عديدة ، ويمكن

أن نلخص معظم هذه الآراء بقولنا أن الأسلوب القيادي الناجح يتمثل في الآتي :

### ١ - القائد الناجح يقوم بدور متميز :

إن مهمة القائد أو المشرف على العمل هي التخطيط والتنظيم والتنسيق وتوثيق الروابط فيما بين العاملين . وليست مهمته أن يشترك مع أفراد الجماعة في أداء الأعمال المنوطة بهم الا في حالات استثنائية لمواجهة ظروف طارئة ، حتى يركز على وظائفه القيادية . وقد أثبتت الأبحاث أن المشرفين الناجحين يقضون أكثر من نصف وقتهم في ممارسة وظائف قيادية كالتخطيط والتنظيم والتدريب وتنمية العلاقات الاجتماعية داخل جماعة العمل . كما أظهرت هذه البحوث والدراسات أن وظيفة القائد أو المشرف الناجح تلخص في الآتي :

( أ ) العمل على الاحتفاظ الدائم بعضوية الجماعة .. فيعمل على زيادة تقبل الجماعة له عن طريق الاندماج معهم وتبادل بعض الخدمات بما لا يتعارض مع صالح العمل ، والابتعاد بقدر الامكان عن التدخل في تفاصيل ما يقومون به من أعمال الا بما تقتضيه الضرورة .

( ب ) تنظيم الانتاج على التركيز على متابعة تنفيذ التخطيط الذي وضع لزيادة الانتاج ، عن طريق العناية بالظروف الدافعية للعمل ، وتحديد عمله كقائد لجماعة عمل ، وكذلك تحديد واجبات الجماعة ، فيقرر الأهداف ، ويعمل على اثاره دافعية العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة .

(ج) تركيز الاهتمام على تنظيم الناحية الفنية للعمل وتنسيقها ،  
دون أن يضحى بجانب العلاقات الانسانية ، من غير أن  
يضيع وقته في التفاصيل والجزئيات البسيطة الشكلية .  
( د ) العمل على تدعيم نواحي الاتصال المختلفة .. فلا يقتصر على  
مجرد توصيل الأوامر والتعليمات من الادارة للعاملين ، بل  
يسعى لتوصيل صوت جماعة العمل للادارة ، وخاصة  
الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل والانتاج ، كما يعمل على  
تدعيم علاقات المجموعة فيما بينها داخل العمل وخارجه .

## ٢ - القائد الناجح موجه نحو مرؤوسيه :

من أهل معالم القائد الناجح أن يكون موجهاً أو مهياً نحو  
مرؤوسيه . وليس معنى ذلك أنه لا يهتم بالعمل أو الانتاج ، فهو  
يعتبر أن الفرد الانسان هو الذى يعمل وينتج ، ولا شك أن الانتاج  
الجيد أو الانتاج السئ ناتج عن فعل الانسان العامل . والفكرة  
الأساسية التى تكمن وراء ذلك هى أن الفرد العامل ! الموظف يبذل  
أقصى جهده لاجادة الانتاج إذا ما شعر أن رئيسه أو المشرف عليه  
يهتم به كإنسان . ويتيسر شعور الفرد بذلك حينما يدرك أن المشرف  
يعرف أسماء مرؤوسيه ويتعرف على مشاكلهم الشخصية ويساعدهم  
على حلها ، وحينما ينتقل فيما بينهم ويحدثهم دون كلفة بعيداً عن جو  
الرسميات بما يزيد من اللفة والتقارب بين الرئيس والمرؤوسين ، دون  
أن يخلو ذلك من الاحترام المتبادل بين الطرفين .  
أما القائد الموجه أو المهياً نحو العمل ، فغالباً ما تكون علاقته

بمرءوسيه على ضوء العمل . فهو لا يهتم الا بالانتاج السليم ، أما الأفراد الذين يقومون بهذا العمل فقيمتهم مرتبطة بالعمل والانتاج فقط . ونجد أن مثل هذا القائد أو المشرف حينما يسأل عن سبب تغيب أحد العاملين مثلاً فإنه لا يفعل ذلك من منطلق التعرف على مشكلات الموظف التي حالت دون حضوره إلى العمل ، بل يفعله كى يؤكد للعاملين أن له عينا ساهرة يقظة ولا تفوته شاردة وأنه لا يود أن يتكرر مثل هذا الغياب لتأثيره على العمل والانتاج . ومثل هذا المشرف لا يقابل الموظف الا ليلفت نظره أو يلومه ويؤنبه . وبينما يتبلور اتجاه العاملين الذين يمارسون أعمالهم تحت قيادة مشرف موجه نحو العمل في شكل قلق وعدم إستقرار ، تتمثل في تجنب المشرف والابتعاد عنه .. نجد أن شعور المرءوسين الذين يعملون في ظل قيادة موجهة نحو المرءوسين يتبلور في شعورهم بالأمن والطمأنينة ويعتبرون قائدهم واحدا منهم يرمى شئونهم من ناحيته ، ويعتبرونه شخصاً ناضجاً أميناً يركنون إليه لمناقشة شئونهم وشئون العمل .

ويعتبر القائد الموجه نحو مرءوسيه عن اتجاهاته نحوهم بأساليب عديدة نذكر منها على سبيل المثال ما يأتي :

( أ ) مساعدة مرءوسيه على تنمية القدرة على التوجيه الذاتي . ولا تيسر هذه القدرة للفرد الا إذا أدرك الأسس العامة التي يقوم عليها عمله . ولذلك تعتبر مهمة القائد مهمة تعليمية ، ولذلك فهو لا يترك الموظف/العامل حديث الالتحاق بالعمل يقوم بمحاولات عشوائية ، ولكنه يبصره

بالأسس العامة للعمل ويرشده إلى الانجاز الصحيح ،  
وبذلك يضمن الجهود الايجابية من العامل حتى يتكيف مع  
الظروف والنظم القائمة عن ادراك وفهم وفاعلية .

(ب) مساعدة مرءوسيه على الترقى والتقدم فى العمل ، فيلحقهم  
ببرامج التدريب المختلفة حتى يكتمل نضجهم المهني . كما  
يعمل باستمرار على تشجيعهم للقيام بالانجاز الفعال ،  
ويعبر عن تقديره لهم بأسلوب واضح حتى يشر كل فرد  
بتقديره ويشجعه على استمرار التقدم .

(ج) ادراك امكانيات كل فرد من مرءوسيه ، فيضع كل فرد فى  
العمل الذى يناسب امكانياته ، بحيث يتيسر لكل فرد من  
أفراد الجماعة أن يؤدي عمله وهو مقتنع بأنه يقوم بانجاز  
العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته وخبراته .

(د) اعطاء كل فرد حقه ، ويتمثل ذلك فى الاعتراف بالآراء  
والأفكار التى يقدمونها والا يقلل من شأنها أو يتجاهلها ،  
بل يساعد مرءوسيه على إبداء رأى وأن يعمل على تحقيق  
ما يمكنه من هذه الآراء التى تتعلق بصالح الجماعة وصالح  
العمل . وبذلك يتيح الفرصة لكل فرد كي يشعر بأنه يؤدي  
عملاً اشترك فى تنظيمه وفى اقرار وسائل تنفيذه ، مما يزيد  
من احترام الفرد لعمله واقتناعه به .

(هـ) اظهار حدود امكانياته أمام مرءوسيه ، فلا يدعى انه  
السلطة العليا فى المؤسسة أو الفنى الأول الذى لا يهتم بآراء  
غيره من الفنيين . ويتمثل هذا جيداً فى طلب المشورة الفنية

من الادارات الأخرى المختصة حينما تعترضه مشكلة تستلزم طلب هذه المشورة ، وهو انما يعمل ذلك مدفوعاً بفهمه الحقيقي لحدوده امكانياته وعلاقته بغيره من المختصين في الأجهزة الفنية والادارية بالمؤسسة . هذا بالاضافة إلى قيامه بحالة المشكلات والموضوعات التي تخرج عن دائرة سلطاته وصلاحياته إلى الادارة الأعلى للبت فيها بعد أن يبدى رأيه في الموضوع .

### ٣- القائد الناجح يفوض السلطة :

من أهم مشاكل القيادة تلك التي تتعلق بتفويض السلطة/الصلاحيات ، ويتصور كثير من المشرفين والقادة أن تركيز السلطة بأيديهم يتيح لهم نوعاً من السيطرة والتحكم في العمل . والواقع أن الدراسة العلمية لهذه المشكلة أوضحت أن القائد الناجح هو الذي يفوض السلطة لمرءوسيه في حدود امكانياتهم . فعند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، نجد فرقاً بين قائد يميل لقراراته على العاملين لينفذوها دون مناقشة ولا يهتمون بما إذا كان القرار يؤدي إلى تحقيق الهدف أو عدم تحقيقه ، وبين قائد لا ينفرد باتخاذ القرار طالما أن مرءوسيه يعرفون طبيعة عملهم لذا يتركهم يشتركون في اتخاذ القرارات ، وإذا ما وجد تعارضاً في الآراء فانه يحاول التوفيق بينها عن طريق المناقشة .

ولكن تفويض السلطة ليس بالأمر الهين السهل بالنسبة لكثير من القادة ، وذلك ووجود مجموعة من للدوافع المتعارضة تعمل

متضادة في هذا الموقف . فبجانب العوامل التي تدفع القائد نحو تفويض السلطة - حتى يتفغ للمهام الرئيسية القيادية نجد مجموعة أخرى من العوامل تسير في اتجاه عدم تفويض السلطة - كالرغبة في تركي السلطة في يد القائد كي يشعر العاملين بأهميته أو خشية الا يجد ما يعمله إذا ما فوض صلاحياته للمرءوسين . لذلك ينبغي توجيه المشرفين والقادة حتى يمكنهم التغلب على الدوافع المضادة للتفويض وتقوية الدوافع . وفيما يلي بعض المقترحات في هذا المجال :

( أ ) زيادة عبء العمل الادارى على المشرفين والقادة وخاصة في مجال التخطيط ولا شك في أن هذا الأسلوب له فائده في زيادة عبء العمل على المشرف حتى يجعله يفكر تفكيراً جدياً في تفويض بعض صلاحياته ليتفرغ لمهامه القيادية .

( ب ) التوصيف الواضح لمسؤوليات وظيفية المشرف أو القائد وطبيعة أمارها وعلاقتها بالأعمال التي يقوم بها المرءوسون . وهذا لا يسمعد على تفويض السلطة بقدر ما يساعد في الكشف عن القائد الذي يسعى إلى السيطرة على كل السلطات والتي تصل به احياناً إلى القيام بانجاز أعمال بعض المرءوسين .

( ج ) تدريب المشرفين على نظام المتابعة ، حتى نضمن أن المشرف كى يفوض السلطة لا يغفل عن مراقبة مدى فعالية هذا التفويض حتى يستطيع أن يتدخل في الوقت المناسب ليحول دون وقوع أى خطأ ولتجنب ما قد يحدث من

مشاكل .

(د) الاستعراض الدورى لسير العمل بوجه عام من جانب المديرين ، وبذلك نضمن توجيه الرؤساء والمشرفين إلى تقييم عملية التفويض . فعن طريق حصر أوجه النقص يمكن ابداء الرأى فى الأساليب التى تتبع لعلاج الموقف . ولا تقتصر أهمية تفويض السلطة على اتاحة الوقت الكافى للمشرف حتى يهتم بنواحى الاشراف الفعلية ، ولكنها تفيد كذلك بالنسبة للمرءوسين حيث أنها تتيح لهم فرصة مباشرة القيادات الصغيرة أو الفرعية ، فيتدربوا على تحمل المسئوليات وتنمية الاتجاهات الموجبة نحو العمل والانتاج والزملاء والرؤساء . ويجب أن تتم عملية تفويض السلطة بمنتهى الحيلة والحذر ، مثلها فى ذلك كمثل الأب الذى يستهدف أن يوجه أبناءه إلى الحرية فى تصرفاتهم ، فهو لا يقصد بذلك أن يدعهم وشأنهم ليفعلوا ما يريدون دون أى رقابة ، بل أن الدقة والرقابة للتصرفات يجب أن تكون مهمة الأب الواعى المستنير . ان عملية تفويض ملسلطة التى يمارسها القائد الناجح تحتاج منه إلى أن تتوافر فيه صفات كثيرة حتى يستطيع أن يحتفظ بتاسك الجماعة ، وحتى يضمن عدم الاساءة إلى العمل أو الجماعة أو إلى المبادئ التى تسير عليها المنظمة .

## السلوك القيادى

يوضح شكل رقم (١) المتصل أو مدى السلوك القيادى الميسور والمحتمل للمدير . ويرتبط كل فعل بدرجة السلطة التى يمارسها

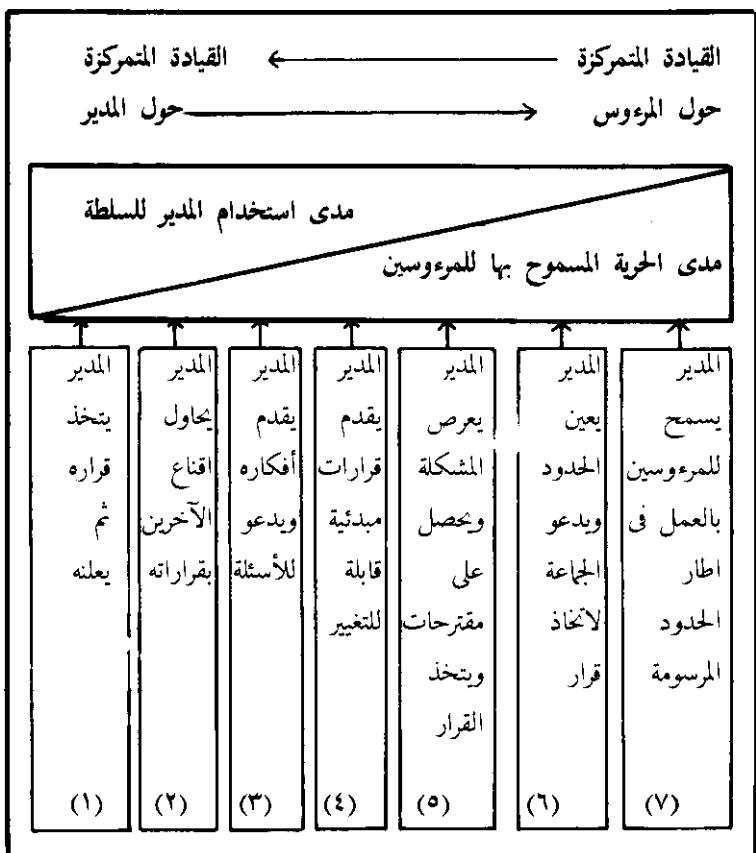


المدير ، وذلك القدر من الحرية التي يسمح بها المرءوسيه في الوصول إلى قرارات . ويلاحظ أن الأفعال الموضحة في أقصى يسار الشكل هي التي تميز المدير الذي يحتفظ لنفسه بأقصى درجات السيطرة والرقابة ، بينما تميز تلك الموضحة في أقصى اليمين المدير الذي يتنازل عن أكبر قدر من سلطاته ويفوضها للمرءوسين<sup>(١)</sup> .

---

R. Tannenbaum, et. al.; Op. Cit., pp. 69- 72.

(١)



شكل رقم (١) - السلوك القيادي

وسنناقش فيما يلي الأنماط السلوكية المختلفة التي يوضحها شكل رقم (١).

### ١ - المدير يتخذ القرار ثم يعلنه :

فى هذه الحالة يحدد المدير المشكلة ويقوم بتحليلها ، ويخرج بالبدائل ويختار من بينها بنفسه ، ثم ينقل قراره إلى مرؤسيه لتنفيذه . وقد يضع فى اعتباره -أولاً يضع - آراء المرءوسين بالنسبة لقراره . وعلى أى الحالات ، فهو لا يتيح للمرءوسين أية فرصة للمشاركة بطريقة مباشرة فى عملية اتخاذ القرار . وقد يستخدم المدير عملية القسر والاجبار لالزام المرءوسين بتقبل قراره .

### ٢ - المدير يحاول اقناع الآخرين بقراراته :

هناكما فى الحالتين السابقة ، يحدد المدير المشكلة بنفسه ويصل إلى قرار بشأنها . وعلى أى الحالات ، فبدلاً من أن يعلن القرار ببساطة لمرؤسيه ، فانه يتخذ خطوة اضافية حيث يحاول اقناع مرؤسيه بقبول قراره . وفى هذه الحالة ، فانه يتوقع أن يواجه بمعارضة من بعض مرؤوسيه ، ويحاول من جانبه أن يخفف من حدة هذه المعارضة بأن يوضح مثلاً الفوائد التى ستعود على العاملين من تنفيذ هذه القرارات .

### ٣ - المدير يقدم أفكاره ويدعو للأسئلة :

هنا نجد المدير الذى وصل إلى قرار ويبحث عن تأييد لأفكاره يهيم الفرصة لمرؤسيه حتى يحصلوا على شرح واف لأفكاره وآرائه . فبعد أن يعرض أفكاره يدعو مرؤسيه لتوجيه ما يعن لهم من أسئلة حتى يدركوا جيداً ما يحاول تحقيقه من خلال هذه

الأفكار . وتساعد عملية الأخذ والعطاء هذه كلا من المدير والمرءوسين في الكشف عن كل ما يدعم قرار المدير .

#### ٤ - المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتغير :

يسمح هذا النوع من السلوك للمرءوسين بأن يبذلوا بعض الجهد للتأثير على القرار . وفي هذه الحالة ، تظل المبادرة إلى تحديد المشكلة وتشخيصها في يد المدير ، فانه قبل أن يلتقي برجاله قد فكر في المشكلة ووصل إلى قرار بشأنها ، ولكنه قرار مبدئي على أية حال . وقبل أن يضع الرئيس القرار في صيغته النهائية ، فانه يعرض الحل المقترح للمناقشة ليحصل على استجابات المرءوسين الذين سيفقدون القرار . فكأنه يقول : «أود أن استمع إلى رأيكم في الخطوة التي وضعتها وأقدر استجاباتكم وآرائكم ، ولكنني سأحتفظ لنفسى باتخاذ القرار النهائي» .

#### ٥ - المدير يعرض المشكلة ويحصل على مقترحات ثم يتخذ القرار :

حتى هذه اللحظة نجد المدير يواجه الجماعة وفي جعبته الحل الذي وضعه ، ولكن في هذه الحالة نجد الأمر مختلفاً . فهنا تتاح الفرصة للمرءوسين للمرة الأولى كي يقترحوا الحلول . ويتضمن الدور المبدئي للمدير التعرف على المشكلة وتحديدتها . فقد يذكر على سبيل المثال شيئاً من هذا القبيل : «إننا نواجه بعدد من الشكاوى التي تثيرها الصحافة والجمهور بخصوص سياستنا في تقديم الخدمات . أين يكمن الخطأ ؟ ما هي الأفكار التي لديكم بشأن هذه

## المشكلة ؟» .

وتتميز وظيفة الجماعة هنا بأنها تزيد من حصيلة المدير بالنسبة للحلول الممكنة للمشكلة ، إن الهدف هو الافادة من معلومات العاملين وخبراتهم . ومن بين قائمة الحلول البديلة التي يضعها المدير والعاملون يختار المدير ذلك الحل الذي يراه أكثر ملاءمة للموقف .

### ٦ - المدير يعين الحدود ويدعو الجماعة لاتخاذ القرار :

عند هذه النقطة يكون المدير قد أعطى الجماعة الحق في إتخاذ القرار . وقبل أن يقوم المدير بذلك ، يكون قد حدد المشكلة بنفسه ، وعين الحدود التي يتخذ القرار في إطارها . وتمثل هذه الحدود في شكل ميزانيات محددة أو ترقيات باعداد محدودة أو التعيين في عدد معين من الوظائف مثلاً . ويترك المدير للجماعة حرية المناقشة والوصول إلى القرار المناسب للموقف في إطار الحدود المرسومة .

### ٧ - المدير يسمح للجماعة باتخاذ القرارات في إطار الحدود المرسومة :

يمثل هذا الأسلوب درجة متطرفة لحرية الجماعة نقابلها أحيانا في المنظمات الرسمية ، بمثل ما يحدث في الأقسام العلمية بالجامعات وجماعات البحث العلمى . وهنا يقوم فريق من المديرين أو الاختصاصيين بالتعرف على المشكلة وتشخيصها ، والوصول إلى البدائل التي تساعد على حل المشكلة ، ثم اختيار واحد أو أكثر من

هذه البدائل لحل المشكلة . والقيود هنا تفرض من رئيس المنظمة الذى يحددها لفريق الدراسة أو البحث . وعندما يشترك الرئيس فى عملية اتخاذ القرار فانه يقوم هنا بدوره كأحد أعضاء الفريق فقط ، ويساعد الجماعة للوصول إلى قرار دون أى تدخل من جانبه الا يمليه عليه دوره كعضو فى الجماعة .



## الفصل الثالث

### القيادة الادارية في الاسلام

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر ، فهي تماماً كالادارة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذى الهدف المشترك بين أفراد ذلك المجتمع . والاسلام يحرص على وجود نظام للجماعة ، ويبحث دائماً على تحديد قيادة الجماعة من خلال اتفاق الجماعة ذاتها على اختيار شخص معين من بينها يتميز بحسن التوجيه والقيادة لشئون الجماعة . وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول ﷺ في قوله : « لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمّروا عليهم أحدهم » . كما روى قوله عليه الصلاة والسلام : « إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمّروا عليهم أحدهم »<sup>(١)</sup> .

#### مقومات القيادة :

على الرغم من أن القادة يتميزون عادة بصفات شخصية معينة كالذكاء ، الدافعية ، والطموح ، والثقة بالنفس ، والمبادأة ،

---

(١) أحمد إبراهيم أبوسن . الإدارة في الإسلام . ص ٩٦ .



والاقناع ، والابتكار ، والاتزان الانفعالى ، والقدرة على اتخاذ قرارات ، المرونة والتوافق ، وما أشبه ، وهذه كلها صفات ضرورية ، فقد ظل من الصعوبة بمكان تحديد صفات بعينها أو قائمة بنحواس محددة أو سمات يجب أن تتوافر فى القادة فى كل زمان ومكان وموقف . كما يتعذر اختيار القادة على أساس توافر كل الصفات التى يتعذر حصرها والتى يندر أن تجتمع كلها فى شخص واحد بدرجة عالية ، وهذا ما سنتناقله فى الفصل التالى .

وإزاء هذه الصعوبات فقد لجأ الفكر الإدارى المعاصر إلى تحديد بعض المهارات المكتسبة والضرورية ، والتى يجب أن يعمل القائد الإدارى على اكتسابها لكى تتوفر له مقومات القيادة . وهذه المهارات هى :

- ١ - «المهارة السياسية أو الفكرية» ، وهى تختص بمعرفة القائد لبيئته السياسية والاجتماعية التى يعمل فى حدودها .
  - ٢ - «المهارة الانسانية» ، أى معرفته للجماعة التى يقودها .
  - ٣ - «المهارة الفنية» ، أى لطبيعة العمل الذى يقوم به .
- وسنتناقل فيما يلى هذه المهارات :

#### أولاً : المهارة السياسية/الفكرية :

ونعنى بها القدرة على الاستبصار حتى تتضح الرؤية السياسية لدى القادة ، ومعرفة البيئة الاجتماعية التى يعمل فيها وما تحتويه من قادة للرأى العام وكيفية اجتذابها واقتناعها للايمان بالهدف الذى يعمل القائد من أجله . كما تعنى القدرة

على التوفيق وتحقيق التوازن بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع . وهي تعنى أيضاً المهارة فى التخطيط بحذر وروية لضمان نجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء القيم والمبادئ والمعتقدات السائدة فى المجتمع .

وقد ظهرت هذه المقدرة السياسية للرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام كقائد لمسيرة الاسلام في بدايته عند تخطيطه للدعوة الاسلامية وهي محاطة بالأعداء من كل جانب . وقد ظهرت هذه المقدرة التخطيطية والتنظيمية للدعوة الاسلامية في مكة حتى خرج المسلمون من البيئة القرشية المعادية بأقل الخسائر ، وفي مجتمع المدينة المنورة حينما بدأ بالتآخي بين المهاجرين والأنصار ، وابرام الاتفاقيات والعهود مع غير المسلمين من اليهود الذين يتعايشون مع المسلمين بالمدينة .

وكانت سياسته تجاه المؤلفه قلوبهم نوعاً فريداً من المهارة السياسية . « فقد كان يعطى من الصدقات من يريد تأليف قلوبهم وهم أحد وثلاثون رجلاً من سادة العرب تألفهم وتآلف بهم قومهم ليرغبوهم في الاسلام ، ولثلاث تحملهم الحمية ، مع ضعف نياتهم على أن يكونوا أوليا مع الكفار على المسلمين ، وما منهم الا الشريف للسود والعالم والخطيب والشاعر والداهية اليابعة .. كما كان الرسول عليه السلام يكرم وفود العرب التي دانت للإسلام بعد فتح مكة ،

(١) المرجع السابق، ص ١٠٢.

ومنهم من يضيفه عشرة أيام كوفد عبدالقيس ، ومنهم من يبالغ في  
اكرامه كملوك اليمن ، وانما سموا ملوكا لأن لكل واحد منهم واد  
يملكه بما فيه»<sup>(١)</sup> .

وما يصح التمثيل به في باب المهارة السياسية ما تحلى من لين في  
يوم الحديبية ، إذ خرج النبي عليه الصلاة والسلام إلى مكة في رحلة  
الحديبية حاجا لا غازيا .. يقول ذلك ويكرره ويقيم الشواهد عليه  
لمن يسأله ، ويثبت نية السلم بالتجرد من السلاح ، الا ما يؤذن به  
لغير المقاتلين . فلم يفصل بهذه الخطة بين العرب وقريش وحسب ،  
بل فصل بين قريش ومن معهم من الأحابيش ، وجعل الزعماء  
وذوى الرأي يختلفون فيما بينهم على ما يسلكون من مسالك في دفعه  
أو قبوله أو مهادنته ، وهو عليه السلام يكرر الوصية لاتباعه بالمسالمة  
والصبر منعا للاتفاق بين خصومه على قرار واحد ، وقلّ من اتباعه  
من ادرك قصده ومرماه حتى الصفوة المختارين .

ولما اتفق الطرفان - المسلمون وقريش - على التعاون والتهادن ،  
كانت سياسة النبي في الشروط التي طلبتها قريش غاية في الحكمة  
والقدرة «الدبلوماسية» .. دعا عليا بن أبي طالب فقال له اكتب :  
«بسم الله الرحمن الرحيم» .

فقال سهيل بن عمرو مندوب قريش «أمسك ! لا أعرف  
الرحمن الرحيم ، بل اكتب باسمك اللهم» .  
فقال النبي : «أكتب باسمك اللهم» .

---

(١) محمد كرد علي ، الإسلام والحضارة العربية «ج٢» . ( القاهرة : مطبعة لجنة  
التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٦٨م ) ، ص ٩٩ - ١٠٠ .

ثم قال : «أكتب (هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو)» .

فقال سهيل : «أمسك لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك ، ولكن أكتب اسمك واسم أبيك» .

وروى أن علياً تردد فمسح النبي ما كتب بيده ، وأمره أن يكتب «محمد بن عبدالله - في موضع محمد رسول الله» .

ثم تعاهدوا على أن من أتى محمداً من قريش بغير إذن وليه رده عليهم ، ومن جاء قريشاً من رجال محمد لم يردوه عليه ، وأنه من أحب من العرب محالفة محمد فلا جناح عليه ، وأن يرجع محمد وأصحابه عن مكة عامهم هذا على أن يعودوا إليها في العام الذي يليه ، ويقيموا بها ثلاثة أيام ومعهم من السلاح السيوف في قربها ، ولا سلاح غيرها<sup>(١)</sup> .

فلو أن النبي عليه السلام شرط على قريش أن ترد إليه من يقصدها من رجاله لنقض بذلك دعوى الهداية الإسلامية ، ونقصد الوصف الذي يصف به المسلمين . فان المسلم الذي يترك النبي باختياره ليلحق قريشاً ليس بمسلم ، ولكنه مشرك يشبه قريشاً في دينها وهي أولى به من نبي الاسلام .

أما المسلم الذي يرد إلى المشركين مكرها فانما الصلة بينه وبين النبي الاسلام وهو شيء لا سلطان عليه للمشركين ولا تنقطع الصلة فيه بالبعد والقرب . فان كان الرجل ضعيف الدين ففتنوه عن دينه

---

(١) عباس محمود العقاد ، العبقريات الإسلامية «موسوعة عباس محمود العقاد الإسلامية - مجلد ٢» . (بيروت : دار الكتاب العربي ، ١٩٧١م) ص ٧٣ - ٧٤ .

فلا خير فيه ، وإن كان وثيق الصلة فبقي على دينه فلا خسارة على المسلمين .

وما انقضت فترة وجيزة حتى علمت قريش أنها هي الخسارة بذلك الشرط الذى حسبته غنا لها وخذلانا لمحمد صلوات الله عليه .. فان المسلمين الذين نفروا من قريش ولم يقبلهم محمد فى حوزته رعاية لعهد ، قد خرجوا إلى طريق القوافل وهى أمان فى عهد الهدنة بين الطرفين ، فلا استطاع المشركون أن يشكوهم إلى النبی لأنهم خارجون عن ولايته بحكم الهدنة ، ولا استطاعوا أن يحجزوهم فى مكة .

#### ثانياً : المهارة الانسانية :

تعنى المهارة الانسانية لدى القائد تلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات ، وهى صفة ضرورية تميز سلوك القائد عند اتصاله مع الأفراد والجماعات وتعامله معهم . وتستلزم هذه المهارة توافر الفهم المتبادل بين القائد وأفراد جماعته ، والقدرة على التأثير فيهم كى يقوموا بانجاز واجباتهم ومهامهم بصدق وأمانة واخلاص وتفانى ، لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة .

وتنعكس المهارة الانسانية للقائد فى سلوكه وأدائه لمهامه القيادية ، ولذلك فان من واجب القائد نحو مرءوسيه أن يقوم بالأمور الآتية <sup>(١)</sup> :

١ - أن يكون قدوة حسنة فى تصرفاته وسلوكه .

---

(١) أحمد إبراهيم أبوسن ، مرجع سابق ، ص ١٠٥ .

- ٢ - أن يحسن معاملة مرءوسيه ويهتم بشئونهم وأن يكون عادلاً في معاملته لهم .
  - ٣ - أن يستشيرهم ويحترم آراءهم .
  - ٤ - أن يدرهم على القيام بمسئولياتهم .
  - ٥ - أن يثق في قدراتهم ، فيفوض لهم بعضاً من صلاحياته .
  - ٦ - أن يراقبهم ويحاسبهم على أداء الأمانة .
- وفى يلي مناقشة لهذه النقاط ...

#### ١ - القدوة الحسنة :

من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة لمرءوسيه ، فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية ، وأن يكون قوله وسلوكه مطابقاً لما أنزل الله ، التزاماً بقول الله سبحانه وتعالى :

□ ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ \* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (الصف : ٢ - ٣)

□ ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ﴾ (الأحزاب : ٢١)

□ ﴿وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فصلت : ٣٤)

□ ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ . (آل عمران : ١٣٤)

وكان رسول الله ﷺ هو القدوة الحسنة لكل قائد جاء بعده ،

وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله :

□ ﴿وَأَنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم : ٤)

وفى قوله تعالى :

□ ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ، وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾  
(آل عمران : ١٥٩)

ومن الحديث النبوى الشريف :

○ عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله : «أكمل المؤمنين إيمانا أحسنهم خلقا ، وخياركم خياركم لنسائهم»  
(رواه الترمذى)

○ «البر حسن الخلق ، والإثم ما حاك فى نفسك ، وكرهت أن يطّلع عليه الناس» (رواه مسلم)

○ «اتق الله حيثما كنت . واتبع السيئة الحسنة تمحها ، وخالف الناس بخلق حسن» (رواه الترمذى)

○ «عن أبى الدرداء رضى الله عنه : أن النبى ﷺ قال : «ما من شيء أثقل فى الميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وإن الله يفيض الفاحش البذى» (الذى يتكلم بالفحش) .

○ «وعن أبى هريرة رضى الله عنه قال : سئل رسول الله ﷺ عن أكثر ما يدخل الناس الجنة ، قال : «تقوى الله وحسن الخلق» .  
وسئل عن أكثر ما يدخل الناس النار فقال : «الفم والفرج» .  
(رواه الترمذى)

○ وعن أبي أُمَامَةَ الْبَاهِلِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ : «أَنَا زَعِيمٌ بِبَيْتٍ فِي رِبْضِ الْجَنَّةِ (مَا حَوْلَهَا) لِمَنْ تَرَكَ الْمِرَاءَ (الْجِدَالَ) ، وَإِنْ كَانَ مُحَقًّا ، وَبَيْتٍ فِي وَسْطِ الْجَنَّةِ لِمَنْ تَرَكَ الْكَذِبَ ، وَإِنْ كَانَ مَازِحًا ، وَبَيْتٍ فِي أَعْلَى الْجَنَّةِ لِمَنْ حَسَنَ خَلْقَهُ» .  
(رواه أبو داود)

○ «إِنَّكُمْ لَا تَسْعَوْنَ النَّاسَ بِأَمْوَالِكُمْ وَلَكِنْ يَسْعَهُمْ مِنْكُمْ بَسْطُ الْوَجْهِ وَحَسَنُ الْخَلْقِ» . (البيهقي)

○ «أَوْحَى اللَّهُ تَعَالَى إِلَى إِبْرَاهِيمَ : يَا خَلِيلِي حَسِّنْ خَلْقَكَ وَلَوْ مَعَ الْكُفَّارِ ، تَدْخُلْ مَدَاحِلَ الْأَبْرَارِ . فَإِنْ كَلِمَتِي سَبَقَتْ لِمَنْ حَسَّنَ خَلْقَهُ أَنْ أَظْلِمَهُ فِي عَرْشِي وَأَنْ أَسْكَنَهُ حَظِيرَةَ قُدْسِي وَأَنْ أَدْنِيَهُ مِنْ جَوَارِي» .

(رواه الترمذي)

○ وعن جَابِرِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ : «أَنْ مِنْ أَحَبِّكُمْ إِلَيَّ ، وَأَقْرَبُكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ، أَحَاسِنُكُمْ أَخْلَاقًا . وَأَنْ أَبْغَضُكُمْ إِلَيَّ ، وَأَبْعَدُكُمْ مِنِّي يَوْمَ الْقِيَامَةِ ، الثَّرَاوُونَ وَالتَّشْدِقُونَ وَالتَّمْفِيهَقُونَ» . قَالُوا : يَا رَسُولَ اللَّهِ قَدْ عَلِمْنَا الثَّرَاوُونَ وَالتَّشْدِقُونَ ، فَمَا التَّمْفِيهَقُونَ ؟ قَالَ «الْمُتَكَبِّرُونَ» .

(رواه الترمذي)

○ وعن عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا ، قَالَتْ : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ : «إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَيَلْبَسُ بِحَسَنِ خَلْقِهِ دَرَجَةَ الصَّائِمِ الْقَائِمِ» .  
(رواه أبو داود)



○ «من عامل الناس فلم يظلمهم ، وحدثهم فلم يكذبهم ، فهو من كملت مروءته وظهرت عدالته ، ووجبت اخوته» .

(رواه أبوداود) <sup>(١)</sup>

ولقد جاء الخلفاء الراشدون من بعد رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام فألزموا أنفسهم بما التزم به الرسول عليه الصلاة والسلام من خلق وتواضع واستقامة - فكانوا لا يميزون أنفسهم عن جمهور الناس في شيء من أمور الدنيا ، وكان إذا جاء أحدهم إلى المجلس جلس حيث ينتهي به المجلس . وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يطلب من ولاته التواضع وحسن الخلق فيقول : أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم (أى يجمع بين الهيبة والتواضع) .

## ٢ - حسن المعاملة والعدل والرحمة :

ينبغي للقائد أن يكون رحيماً وعادلاً عندما يصدر حكماً ، ويهتم بأمر رعيته ينصحهم ويوجههم إن أخطأوا ويشجعهم إذا أصابوا ، ويناقشه بالحسنى وسعة الصدر حتى يقنعهم أو يقتنع بآرائهم . ولقد حث القرآن الكريم على هذه الصفات في قوله :

□ ﴿وَآخِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾

(الشعراء : ٢١٥)

□ ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ

(١) الأحاديث مأخوذة عن بعز الدين بن بليق . منهاج الصالحين من أحاديث وستة خاتم الأنبياء والمرسلين ، ص ١٩٧ - ٢٠٠ .

- بِأَلَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴿ (النحل : ١٢٥)
- ﴿إِنْ تُبْدُوا خَيْرًا أَوْ تُخَفُّوهُ أَوْ تَعْفُوا عَنْ سُوءٍ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُورًا قَدِيرًا﴾ (النساء : ١٤٩)
- ﴿وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ وَلَئِنْ صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ﴾ (النحل : ١٢٦)
- ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ...﴾ (الفتح : ٢٩)
- ﴿وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ﴾ (الشورى : ٤٠)
- ﴿...وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى...﴾ (الانعام : ١٥٢)
- ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ...﴾ (الاسراء : ٥٣)
- ﴿...فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا﴾ (النساء : ٩)
- ﴿...وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾ (النساء : ٥٨)

ومن الحديث النبوى الشريف :

- عن عائشة رضى الله عنها أنها قالت : «ما ضرب رسول الله ﷺ شيئا قط بيده ، ولا امرأة ولا خادما ، إلا أن يجاهد في سبيل الله ، وما نيل منه شيء قط فينتقم من صاحبه ، إلا أن ينتهك شيء من محارم الله تعالى ، فينتقم لله تعالى» . (رواه مسلم)
- وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : كأنى أنظر إلى رسول الله ﷺ يحكى نبياً من الأنبياء ، صلوات الله وسلامه عليهم ، ضربه

قومه فأدموه ، وهو يمسح الدم عن وجهه ، ويقول : «اللهم أغفر لقومى فانهم لا يعلمون» .

□ وعن جرير بن عبد الله رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : «من لا يرحم الناس لا يرحمه الله» . (متفق عليه)

□ «قال الله عز وجل : «سبقت رحمى غضبى» . (مسلم)

□ «من لا يرحم لا يُرحم ، ومن لا يَغفر لا يُغفر له» (أحمد)

□ «لا تُنزع الرحمة الا من شقى» (أبو داود)

□ «وعن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : «سبعة يظلهم الله فى ظله يوم لا ظل إلا ظله : امام عادل ، وشاب نشأ فى عبادة الله عز وجل ، ورجل قلبه معلق بالمساجد ، ورجلان تحابا فى الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه ، ورجل دعنه امرأة ذات حسن وجمال فقال : إني أخاف الله ، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شئاله ما تنفق يمينه ، ورجل ذكر الله خالياً ففاضت عيناه» . (متفق عليه)

□ وعن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : «والذى نفسى بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شئ اذا فعلتموه تحابتم ؟ أفشوا السلام بينكم» . (رواه مسلم) <sup>(١)</sup> .

وقد أوصى عمر بن الخطاب رضى الله عنه واليه على مصر فقال :

---

(١) الأحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، مرجع سابق . ص ٢٤٨ - ٢٥٤ .

«أنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعبتك فانك لا تفعل تعظيماً . ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عبادته ، ومن خصمه الله أدحض حجته ، وكان لله حرباً حتى ينزع أو يثوب . وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل وأجمعها لرضا الرعية ، ولا يكون المحسن والمسيء عندك بمتزلة سواء . فان في ذلك تزهيداً لأهل الاحسان في الاحسان ، وتدريباً لأهل الاساءة والزم كلا منهم ما الزم نفسه» (١) .

وروى عن الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام قوله : «أرحم أمتي بأمتي أبوبكر وأشهدهم في دين الله عمر ، إن الله تعالى جعل الحق على لسان عمر وقلبه ، وأصدقهم حياء عثمان ، وأقضاهم على ..» (٢)

وكان عمر يعرته وشعور س من حوله ، فيتوجه في خشوع إلى الله ويقول : «اللهم إني غليظ فليني ، اللهم إني ضعيف فقوّني ، اللهم إني بخيل فسخّني» (٣) .

### ٣ - الشورى والمشاركة :

وهي واجب على القائد أن يستشير جماعته ، لأن العقل البشري لا يحيط بكل أمر من الأمور ، ولأن رأى الجماعة خير من رأى

(١) أحمد إبراهيم أبوسن ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ - ١٠٨ .

(٢) المصدر السابق .

(٣) المصدر السابق .

الفرد . وهى مبدأ من مبادئ الاسلام ، والأخذ بها الزام وفريضة . ومبدأ الشورى لا شك ظاهرة صحية فى الادارة ، فهو يجعل المواطن ايجابيا وفعالا ومسئولا بدور بارز فى ادارة المنظمات كما يجعل المسئولين فى إدارة المنظمات الادارية الاسلامية ملتزمين به كفريضة فرضها الله على المجتمع المسلم ، وكأسلوب يشرك الأفراد العاملين فى تحمل المسئولية الادارية مما يحفزهم للعمل والبذل والعطاء .

ويبحث الاسلام على الشورى فى مهام الأمور على الاطلاق ، وفى قمتها من غير شك شئون السياسة والحكم ، وينهى عن الاستبداد فيها بالرأى ، فيأمر الله تعالى نبيه محمد ، مع أنه معصوم من الزلل ولا يسير الا على هدى من ربه ، بأن يشاور أصحابه فى الأمر ، فيقول تعالى :

○ ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِنْ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ ، وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِظَ الْقَلْبُ لَا نَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

(آل عمران : ١٥٩)

وبين القرآن الكريم أسمى صفات المؤمنين الصادقين ، فيذكر

من بينها أن أمورهم شورى بينهم ، فيقول :

○ ﴿فَمَا أُوتِيتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ \* وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ \* وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾

(الشورى : ٣٦ - ٣٨)

فالشورى كما هو واضح فى الآية من سمات المؤمنين الأصلية ، ولا يمكن أن يوجد نص أبلغ فى تعميم الشورى كالنص السابق . فالآية الكريمة تذكر أن أمر المؤمنين شورى بين المؤمنين ، فكل قضية تعم المؤمنين تحل بالشورى بين المؤمنين . ولقد كان رسول الله ﷺ يستشير أصحابه فى كل أمر لم يرد فيه تنزيل صريح من الله سبحانه وتعالى .

ومن أمثلة ذلك ما حدث فى غزوة بدر حين نزل الرسول بجيشه على أول ماء من بدر فجاء الخباب بن المنذر إليه وقال له : يا رسول الله .. رأيت هذا المنزل أهو منزل أنزله الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه ، أم هو الرأى والحرب والمكيدة ؟ فقال النبى عليه السلام : « بل هو الرأى والحرب والمكيدة » . فقال ابن المنذر : يا رسول الله .. فان هذا ليس بمنزل ، فانهض بالناس حتى تأتى أدنى ماء من القوم فتنزله ثم نقور ما وراءه من القلب (الآبار) ثم نبني عليه حوضاً فنملك ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون » . فقال له النبى ﷺ « لقد أشرت بالرأى وفعل كما قال <sup>(١)</sup> » .

وكذلك سار على الدرب أبوبكر وعمر وعثمان وعلى فى فسخ المجال للمسلمين ليدلوا بآرائهم فى كل أمر هام . من ذلك ما حدث فى عهد عمر حين حرر المسلمون بلاد العراق من حكم الفرس ودخل أكثر أهلها فى دين الله . رأى عمر ألا يقسم أرضها الزراعية بين المجاهدين وأن تظل كما هى بأيدي أصحابها ، ثم ترد الضرائب

(١) أحمد ابراهيم أبوسن . مرجع سابق ، ص ١٠٨ .

المأخوذة عليها إلى بيت المال فتقسم بين الناس جميعاً كل منهم ونصيبه المفروض . وكان يرى أن تقسيم الأرض بين المجاهدين سيقعد بهم عن الجهاد أولاً ، وينقص غلة الأرض لقلة خبرة المجاهدين بالزراعة ثانياً ، ويساعد على إيجاد طبقة من الأقطاعيين في الاسلام ثالثاً ، كما أنه سيدع الآخرين الذين لم يملكوا ضائعين ، ويحرم الأجيال الوافدة من حقها ورزقها .. وعارض رأى عمر هذا نفر من الصحابة ، وكانوا كلما علا صوتهم واستمرت معارضتهم له ، قال عمر في هدوء : «إنما أقول رأى الذى رأيت» . وانفض الجميع من غير اتفاق على كلمة .

وفى اجتماع آخر ، وكان عمر قد دعا فريقاً من الأنصار والمهاجرين المشهود لهم بالحنكة ونضج التجربة ، خشي عمر أن يجامله أحد فى رأيه بوصفه أمير المؤمنين ، فبدأ الحديث قائلاً : «إنى دعوتكم لتشاركونى أمانة ما حملت من أموركم ، فانى واحد كأحدكم ، وأنتم اليوم تقرون بالحق . خالفنى من خالفنى ، ووافقنى من وافقنى ، لست أريد أن تتبعوا هواى ، فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق ، فوالله لئن كنت نطقت بأمر أريده ، فما أريد به إلا الحق» <sup>(١)</sup> .

فلقد أخذ الخلفاء الراشدون بمبدأ الشورى فى شئون الحكم ، وخاصة فى الخطير منها . وفى التاريخ الاسلامى العديد من الأمثلة الدالة على حرصهم على العمل بهذا المبدأ القويم ، غير أنه يلاحظ

---

(١) المرجع السابق ص ١٠٨ - ١٠٩ .

في هذا الصدد أمران :

الأمر الأول : أنه لم تكن للشورى مجالس خاصة مؤلفة عن طريق التعيين أو الانتخاب ، كما هو الحال في مجالس الشورى والمجالس النيابية وما إليها في الأمم الحديثة . وإنما كان على الخلفاء حينما يرون مقتضيا للاستشارة يستشيرون أحيانا من يثقون به ويطمثنون إلى رأيه وعلمه وخبرته وكفايته . ويعلنون أحيانا أخرى عن اجتماع عام في المسجد أو في مكان ما ، فيفد إليه عدد كبير من المسلمين ، فيعرضون عليهم ما يودون الاستشارة بما يراه المجتمعون بشأنه .

والأمر الثاني : أن الخليفة كان إذا اقتنع برأى عمل به ولو كان مخالفا لرأى من استشارهم ، لأن الخليفة هو نفسه مجتهد ، وله الحق في أن يستنبط الأحكام الشرعية من مصادرها ، ويطبقها على ما يجد من القضايا . ومن ناحية أخرى ، فإن الخليفة مسئول أمام الأمة عن نتائج أعماله ، ولا يتفق مع العدالة أو مع المنطق في شيء أن يلزم الخليفة بالعمل برأى مخالف لرأيه ثم يحاسب على نتائج هذا العمل .

ولقد ذكر لنا التاريخ أحداثا كثيرة عمل فيها الخلفاء الراشدون بالرأى الأول ، أى الأخذ بالشورى ، كما أن هناك أحداثا أخرى تشير إلى أن الخلفاء الراشدين عملوا برأيهم مع مخالفتهم ، وتحملوا تبعه أعمالهم ، فقد جعل عمر بن الخطاب الشورى حقا لأهلها ، وبظهر ذلك من هذين المثالين :

( أ ) كان أصحاب مجلس عمرهم العلماء شبوخا كانوا أو شبابا .



(ب) يوم سافر إلى الشام وسمع بالطاعون استشار خيار الأنصار فاختلفوا ، وخيار المهاجرين فاختلفوا ، ثم جمع مشيخة الفتح فاستشارهم فاجمعوا على العودة ، فرجع (١) .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يطبق مبدأ الشورى والمشاركة ، ليس فقط في ما يود سماع رأى المسلمين فيه ، ولكنه يطلع الجماعة على قراراته ويشرح لهم أسباب اتخاذها حتى يكونوا على علم بها وحتى يناقشوه فيها ، فان أقروه عليها كان بها ، وإن رأى الجماعة رأيا آخر تبناه وعمل على تنفيذه ، وبذلك كان عمر قريبا من جماعته .

ويذكر لنا التاريخ أحداثا عمل فيها الخلفاء الراشدون برأيهم مع مخالفته لرأى الآخرين ، وتحملوا تبعه أعمالهم . وأظهر مثال لذلك تصرف أبى بكر الصديق رضى الله عنه في «حروب الردة» ، وهى الحروب التى أعلنها الصديق عقب وفاة الرسول عليه السلام ، فى عدة قبائل من العرب ارتد بعضها عن دينه ، وامتنع كثير منها عن أداء الزكاة مع بقاءه على عقيدة الاسلام . فقد كان رأى من استشارهم الصديق من الصحابة أنه لا طاقة للمسلمين بمحاربة هذه القبائل ، وأنه لا يجوز محاربة من امتنع عن أداء الزكاة مع بقاءه على عقيدة الاسلام ، محتجين بقوله عليه الصلاة والسلام : «أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا اله الا الله محمد رسول الله ، فان قالوها عصموا منى دماءهم وأموالهم الا بحق» . ولكن الصديق

(١) سعيد حوى ، دروس فى العمل الإسلامى . ( حلب : دار السلام للطباعة للنشر والتوزيع ، ١٩٨١م ) ص ٤٤ - ٥٥ .

رأى أنه من الواجب محاربتهم جميعاً حتى يرد للأسلام هيئته ويحفظ قدسية شعائره وأركانه ، ولا يفتح ثغرة للاستهانة بتعاليمه .

ويرى بعض الكتاب ، أن الذين يحتجون بحادثة أبى بكر يوم الردة على أنه لا عبرة برأى الأكثرية ، وأن الشورى معلمة للأمر وليست ملزمة ، هم مخطئون . فان أبابكر لم يبال برأى الأكثرية لوجود النص : «أمرت أن أقاتل الناس . ويؤنوا الزكاة» ، ثم لم يكذب أبوبكر يناقش الناس حتى اقتنعوا<sup>(١)</sup> .

الشورى هى أساس الحكم الصالح ، وهى السبيل إلى تبين الحق ومعرفة الآراء الناضجة ، أمر بها القرآن وجعلها عنصراً من العناصر التى تقوم عليها الدولة الإسلامية . وقد كان النبى ﷺ يشاور أصحابه فما لم ينزل عليه فيه الوحى ، وكان فى بعض الأحيان يعدل عن رأيه ويأخذ برأى أصحابه . وقد حدث أن أخذ برأيه ورأى أبى بكر فى حادثة أسرى بدر ، ورفض العمل برأى عمر ومن رافقه ، فنزلت آيات تعتب على النبى ﷺ فى أنه لم يأخذ برأى الآخرين<sup>(٢)</sup> .

○ ﴿مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَى حَتَّى يُتَخَذَ فِي الْأَرْضِ ثَرْيْدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ ، وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ۖ لَوْلَا كِتَابٌ مِّنَ اللَّهِ سَبَقَ لَمَسَّكُمْ فِي مَا أَخَذْتُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾  
(الأنفال : ٦٧ - ٦٨)

(١) المرجع السابق . ص ٥٦ .

(٢) محمود شلتوت . الإسلام عقيدة وشرعة ( ط ٨ ) . ( القاهرة : دار الشروق .

١٩٧٥ م ) . ص ٤٣٩ - ٤٤٠ .

ومن هنا كانت الشورى أصلاً في إدارة الشؤون الجماعية ، وكان تحرى الحق أو الموافقة في المصلحة من الزم الواجبات على صاحب الأمر . وقد درج على ذلك أصحاب الرسول من بعده ، فكان أبوبكر يستشير الصحابة فيما يعرض له من شئون الجماعة ، وكان يأخذ برأى غيره متى بدت آيات الحق فيه . وكان عمر يجمع كبار الصحابة في عهده وكان يمنعهم من الخروج من المدينة لا يمكن حاجته إلى استشارتهم .

وكان الأساس في الشورى كفالة الحرية التامة في ابداء الآراء ما لم تمس أصلاً من أصول العقيدة أو العبادة . ولم يضع القرآن ، ولا الرسول للشورى نظاماً خاصاً ، وإنما هو النظام الفطرى .. فيجمع الرسول أو الخليفة من بعده - أصحابه ، وي طرح عليهم القضية ، ويبدون آراءهم فيها ، ومتى اجمعوا على رأى ، أو ترجح عندهم رأى عن طريق الأغلبية ، أو عن طريق قوة البرهان ، أخذ به والتزم به الخليفة أو القائد .

وقد ترك هذا الجانب من غير أن يوضع له نظام خاص ، لأنه من الشؤون التي تتغير فيها وجهة النظر بتغير الموقف وتغير الأجيال والتغير الاجتماعى . فلو وضع نظام محدد للشورى في عهد الرسول ﷺ أو في عهد الخلفاء الراشدين لاتخذ أصلاً ونبراساً لا يحيد عنه من يحىء بعدهم ، ويكون ذلك التضييق كل التضييق عليهم . فالشورى من الأمور التي تركت نظمها دون تحديد ، ورحمة بالناس وتوسعة عليهم ، وتمكيناً لهم من اختيار ما يتاح للعقول وتدركه البشرية الناضجة . ومادام المقصود هو أصل المشورة ،

والوصول بها إلى قوانين التنظيم العادل التي تجمع الأمة أو الجماعة ولا تفرقها ، والتي تعمر وتبنى ، ولا تهدم أو تدمر ، فالأمر في الوسيلة سهل ميسور .

وبتقرير القرآن مبدأ الشورى ، قضى الاسلام على عدو الانسانية ومفسدها ، وهو : الاستبداد بالرأى والحكم ، واحتكار التشريع والادارة وتصريف الأمور . وبهذا يحقق الاسلام للفرد كرامته وحرته الفكرية ، وللجماعة حقها الطبيعي في تدبير شئونها . والشورى التي لا يجد المخلصون في جوها متنفساً يكشفون فيه عن عبث العابثين ، وفساد المفسدين ، ولا قيمة لها عند الله . والشورى التي يلبس المنافسون في جوها مسرح الصدق والأخلاص ، ويكتمون عن الحاكم المخلص بذور الشر والفساد ، ولا قيمة لها عند الله (١) .

#### ٤ - التدريب :

إذا ما تساءلنا عما يجعل الناس يسلكون بطريقة معينة في حياتهم المهنية والاجتماعية ، فانا نجد الرد على هذا التساؤل هو ببساطة : أنهم «تعلموا» أن يسلكوا بالطريقة التي يتبعونها في حياتهم . وعندما يلتحق الشخص بعمل في مؤسسة ما أو يبدأ في عمل جديد ، فانه يجلب معه خبراته الفريدة وما تعلمه من سلوك ، بما يتضمن مهارته الفيزيائية (الجسمية) ، والمعرفة التي اكتسبها ، والمهارات اللغوية والتعبيرية ، والانفعالات والاهتمامات ، والاتجاهات ، والدافعية

---

(١) المرجع السابق ، ص ٤٤٠ - ٤٤٢ .

والعادات ، والقيم ، وغير ذلك من أنماط السلوك . أما عن التعلم المستحدث الذى يتسببه الفرد بعد الالتحاق بالعمل فانه يتخذ طريقه باحدى وسيلتين : أما من خلال الخبرات اليومية ، أو نتيجة للتدريب المنظم .

ويحتمل أن تكون خبرات العمل اليومى أكثر الوسائل تأثيراً فى تنمية المهارة المتخصصة فى بعض الأعمال أو على الأقل فى بعض جوانبها . والحقيقة أن ما يكتسبه الشخص من الممارسة اليومية لعمله يجعله يقف على الكثير من الحقائق والمعارف الفنية ، ويكتسب من الدروس العملية الشيء الكثير مما لا يمكن تعلمه بوسائل أخرى . ومن ناحية أخرى ، فبالنسبة للكثير من الأعمال فان التدريب المخطط المنظم يتيح الفرصة للعاملين كي يكتسبوا المهارات الأساسية اللازمة لانجاز العمل بنجاح ، دون اضاءة الوقت والجهد فيما لا طائل منه .. وأيا كان الهدف من برامج التدريب ، فانه ينبغى أن يقوم البرنامج على أسس ومبادئ قوية سليمة تؤدى إلى عملية «تعلم» انسانية حقيقية<sup>(١)</sup> .

وطالما أن التدريب يقوم أساساً على مبادئ وأسس «التعلم» ، فانه يبدو من المفيد أن نبرز أسس عملية التعلم وطبيعتها والعوامل التى ترتبط بها ، قبل أن نناقش تفاصيل عملية التدريب . «التعلم» فى حياتنا اليومية هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته ، وهو العنصر أو العامل الذى يحدد أداء الفرد فى أية لحظة من

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، علم النفس والكفاية الإنتاجية . ( القاهرة : مكتبة وهبة : ١٩٨١م ) : ص ٣٩٥ - ٣٩٦ .

لحظات الحياة وفي أى موقف . ومن الناحية العلمية ، فالتعلم عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة ، وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها . فما نلاحظه فى موقف التعلم هو «الأداء» ، وهو مجموعة الاستجابات التى يقوم بها الفرد فى موقف معين ، وتكون قابلة للقياس . فالأداء أو الانجاز هو قياس السلوك الملاحظ . «فالتعلم تغير فى الأداء» . وهذا تعريف اجرائى ، لأنه يحدد لنا مفهوم التعلم كما نلاحظه وكما نقيسه فى المواقف التعليمية المختلفة . ولا يقيد بالتغير فى الأداء أنه قاصر على التعديل فى نمط السلوك الفطرى لدى الكائن الحي ، بل يشمل أموراً أخرى مثل تعديل نمط السلوك المكتسب . والتعلم يصاحب الانسان طوال حياته ، طالما أنه مرتبط ببيئة متحضرة متغيرة نامية ، فهو وظيفة رئيسية فى حياة الانسان . وإذا ما رجعنا إكفى النظريات المختلفة للتعلم نلاحظ اختلافات جذرية فى آراء العلماء الذين قدموا هذه النظريات - وأهمها «نظرية الارتباط» ، و «نظرية الاقتران» ، و «نظرية الاشتراط» ، و «نظرية المثير والاستجابة» ، و «نظريات المجال» - فهى تختلف من حيث المنهج أو الاطار النظرى أو القوانين السائدة . وهذا ما يدعو إلى القول بأنه كان من المتعذر الخروج بتعليمات عن التعلم الانسانى للتطبيق على مستوى عام . وعلى الرغم من ذلك فقد أمكن وضع تسع مبادئ كتعليمات مفيدة ، تعبر عن آراء معظم نظريات التعلم ، وفيما يلى هذه التعليمات <sup>(١)</sup> :

---

R. Silverman; "Learning Theory Applied to Training", in C. (١)  
Otto, and O. Glaser (eds); The Management of Training.  
(Mass: Addison - Wesley, 1970), Ch. 8.

- يتعلم الدارس ما يفعله هو نفسه .
- يتقدم التعلم بفعالية وكفاءة عندما يعقب الاستجابة الصحيحة للدارس تدعيم فوري .
- من شأن تكرار تدعيم الاستجابة أن يقرر مدى الملاءمة والصحة في علم الاستجابة .
- من شأن الممارسة في مواقف عديدة أو تزيد من مدى المواقف التي يمكن تطبيق التعليم فيها .
- تؤثر ظروف الدافعية على فاعلية الثواب ، وتقوم بدور أساسي في تقرير انجاز السلوك المتعلم .
- التعليم المجدى ، أى المترادف مع الفهم ، هو أكثر ثباتاً واستمراراً وأثراً مما للتعلم القائم على الحفظ والاستظهار بشتى وسائله . وهنا ينبغي مساعدة الدارس أو تشجيعه للخروج بملخص لموضوع الدراسة أو المبادئ الأساسية السائدة ، وذلك لمعاونته في تنظيم ما تعلمه .
- من شأن ادراك الدارس لما تعلمه أن يقرر مدى السرعة والفعالية في تعلمه . وهنا ينبغي معاونة الدارس على أن يميز المثيرات الهامة في كل موقف ، حتى تترابط مع الاستجابات الملائمة .
- يتعلم الناس بفاعلية كبيرة عندما يتم التعلم في حدود طاقاتهم وامكاناتهم دون ضغط أو عجلة .
- هناك أنواع مختلفة من التعلم مما قد يستلزم عمليات تدريجية مختلفة .
- ويكتسب الانسان العلم أو المعرفة من مصدرين رئيسيين :

مصدر الهى ، ومصدر بشرى . وهذان النوعان من العلم متكاملان ، ويرجعان أساساً إلى الله سبحانه وتعالى ، الذى خلق الانسان وأمده بأجهزة وأدوات للادراك واكتساب العلم<sup>(١)</sup> . ونعنى بالعلم الصادر من مصدر الهى ذلك النوع من العلم الذى يأتينا مباشرة من الله سبحانه وتعالى عن طريق الوحي أو الالهام أو الرؤيا الصادقة . أما العلم الصادر من مصدر بشرى فهو ذلك النوع من العلم الذى يتعلمه الانسان من خبراته الشخصية فى الحياة ، ومن مجهوده الخاص فى الاستطلاع والملاحظة ومحاولة حل ما يواجهه من مشكلات عن طريق المحاولة والخطأ ، أو عن طريق التربية والتعليم من الوالدين ومن المؤسسات التعليمية ، أو عن طريق البحث العلمى .

ومن أعظم النعم التى خص الله تعالى بها الانسان ، وميزه بها على الحيوان ، هى قدرته على تعلم اللغة . فاللغة هى أداة الانسان الرئيسية فى التفكير واكتساب المعرفة وتحصيل العلوم . فاللغة قد مكنت الانسان من تناول جميع المطاهيم فى تفكيره وبطريقة رمزية ، مما ساعده على أن يحقق ما حققه من تقدم هائل فى اكتساب المعرفة وتحصيل العلم والتكنولوجيا<sup>(٢)</sup> .

ولما كان للغة هذا القدر العظيم من الأهمية فى حياة الانسان ،

---

(١) عبد الفتاح جلال ، من الأصول التربوية فى الإسلام . (سرس البیان : المركز الدولى للتعليم الوطنى لللكار فى العالم العربى ، ١٩٧٧) ، ص ٩٤ .

(٢) محمد عثمان نجادى ، القرآن وعلم النفس . (القاهرة : دار الشروق : ١٩٨٢م) ، ص ١٤٢ .



وفى تمكينه من التقدم المستمر فى تعلمه وتفكيره ، فقد كان أول شىء علمه الله تعالى لآدم عليه السلام هو أسماء جميع الأشياء .  
 □ ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ \* قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ \* قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ﴾  
 (البقرة : ٣١ - ٣٣)

وللتنبؤ به أهمية اللغة فى حياة الانسان ، فان أول سورة نزلت من القرآن الكريم كانت تحت على القراءة ، وتشير إلى فضل الله تعالى على الانسان إذ أوجد فى طبيعته القدرة على تعلم اللغة . قال تعالى :

□ ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِى خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِى عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾  
 (العلق : ١ - ٥)

نوه القرآن أيضاً بتميز الانسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة على تعلم اللغة واستخدامها فى التعبير عن نفسه :  
 □ ﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ \* عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾ (الرحمن : ٢ - ٣)

### طرق التعلم فى القرآن :

يتعلم الانسان بطرق مختلفة .. فقد يتعلم عن طريق «التقليد والمحاكاة» ، فالطفل عادة يقلد الكبار ويتعلم منهم الكثير من

العادات وأنماط السلوك . ويتعلم الانسان أيضاً عن طريق «التجربة العلمية والمحاولة والخطأ» كثيراً من الحلول المفيدة للمشكلات التي يواجهها في حياته . كما أن الانسان يتعلم أيضاً عن طريق «التفكير» والاستدلال العقلي<sup>(١)</sup> . وفيما يلي شرح موجز لهذه الوسائل :

### ( أ ) التقليد :

يتعلم الانسان الكثير من سلوكه وعاداته في المرحلة المبكرة من حياته عن طريق تقليد والديه واخوته وأفراد أسرته والمحيطين به . وقد ذكر القرآن الكريم مثلاً يبين كيف يتعلم الانسان عن طريق التقليد ، وذلك حينما قتل قابيل أخاه هابيل ولم يعرف كيف يتصرف في جثة أخيه ، فبعث الله تعالى غراباً ينبش في الأرض ليدفن غراباً ميتاً ، فتعلم منه قابيل كيف يوارى جثة أخيه :

□ ﴿فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْءَ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتَى أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ﴾ (المائدة : ٣١)

ولما كان الانسان يميل بطبيعته إلى التقليد ، ويتعلم كثيراً من سلوكه عن طريق التقليد ، كان للقدوة الحسنة أهمية كبيرة في التربية والتعليم . وقد كان النبي عليه الصلاة والسلام قدوة حسنة للصحابه ، يتعلمون منه كيف يؤدون العبادات . فكانوا يرونه - مثلاً - وهو يتوضأ وهو يصلي ، وهو يؤدي شعائر الحج ، فكانوا يتعلمون منه عن طريق تقليده والافتداء به . وقد أوصانا القرآن

(١) المرجع السابق ، ص ١٤٥ - ١٤٦ .

بالاقتداء بالرسول عليه الصلاة والسلام :  
 □ ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ  
 وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب : ٢١)

### (ب) التجربة العملية والمحاولة والخطأ :

يتعلم الانسان أيضاً عن طريق التجربة العملية في مواجهة  
 مشكلات الحياة المختلفة ومحاولة حلها . ويقابل الانسان في حياته  
 دائماً مواقف جديدة لم يسبق له مواجهتها أو الاستجابة لها أو  
 التصرف حيالها . ويتوافق الانسان لمثل هذه المواقف الجديدة بأن  
 يحاول القيام باستجابات مختلفة لها ، فيخطئ في بعضها ، وقد  
 يصيب في البعض الآخر . وهكذا يتعلم الانسان من خلال ما  
 يسمى «بالمحاولة والخطأ» ، استجابات جديدة للمواقف الجديدة ،  
 وحلولاً لما يواجهه من مشكلات .

ولقد حثَّ القرآن الكريم في كثير من آياته على السير في  
 الأرض ، والملاحظة ، والتفكير في آيات الله في الكون بقوله :  
 □ ﴿قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ..﴾

(العنكبوت : ٢٠)

□ ﴿قُلْ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ..﴾ (يونس :

١٠١)

□ ﴿أَوَلَمْ يَنْظُرُوا فِي مَلَكُوتِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ مِنْ  
 شَيْءٍ﴾ (الاعراف : ١٨٥)

□ ﴿يَعْلَمُونَ ظَاهِرًا مِنَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ عَنِ الْآخِرَةِ هُمْ غَافِلُونَ﴾

(الروم : ٧)

ويقول «القرطبي» في تفسير «يعلمون ظاهراً من الحياة الدنيا»: «يعنى أمر معاشهم ودنياهم : متى يزرعون ومتى يحصدون ، وكيف يغرسون ، وكيف يبنون»<sup>(١)</sup> .  
وقال «ابن كثير» في تفسير ذلك : «أى أكثر الناس ليس لهم علم الا بالدنيا واكسابها وشئونها وما فيها ، فهم حذاق أذكاء فى تحصيلها ووجوه مكاسبها»<sup>(٢)</sup> .

### (ج) التفكير :

يتميز الانسان عن الحيوان بما وهبه الله من عقل ، ومن قدرة على التفكير تمكنه من النظر والبحث فى الأشياء والأحداث ، واستخلاص الكليات من الجزئيات ، واستنباط النتائج من المقدمات . ان قدرة الانسان على التفكير هى التى جعلته أهلاً للتكليف بالعبادات ، وتحمل مسئولية الاختيار والارادة .  
ولقد حث الله تعالى الانسان على التفكير فى الكون ، والنظر فى الظواهر الكونية المختلفة ، وتأمل بديع صنعه ، ومحكم نظامه . وكذلك حثه على تحصيل العلم ومعرفة سنن الله قوانينه فى جميع ميادين العلوم المختلفة . ونحن نجد هذه الدعوة إلى الملاحظة والتفكير والبحث والتحصيل العلمى فى أكثر من موضع فى القرآن الكريم :  
□ «أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ

(١) تفسير القرطبي ، ج ١٤ ، ص ٧ .

(٢) تفسير ابن كثير . ج ٣ . ص ٤٢٧ .

التي في الصدور ﴿الحج : ٤٦﴾ .

□ ﴿أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْآيِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ \* وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ \* وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ \* وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ﴾ (الغاشية : ١٧ - ٢١)

□ ﴿قُلْ أَنْظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (يونس : ١٠١)  
□ ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرَى فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَّاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ (البقرة : ١٦٤)

□ ﴿وَهُوَ الَّذِي أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ نَبَاتَ كُلِّ شَيْءٍ فَأَخْرَجْنَا مِنْهُ خَضِرًا نُخْرِجُ مِنْهُ حَبًّا مُتَرَاكِبًا وَمِنْ الْأَنْحُلِ مِنْ طَلْعِهَا قِنْوَانٌ دَانِيَةٌ وَجَنَّاتٍ مِنْ أَعْنَابٍ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُشْتَبِهًا وَغَيْرَ مُتَشَابِهٍ أَنْظُرُوا إِلَى ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَيَنْعِهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾ (الأنعام : ٩٩)

ففي هذه الآيات وأمثالها دعوة صريحة إلى النظر والملاحظة والتفكير والبحث العلمي في السماوات والأرض ، وفي جميع المخلوقات ، وفي جميع الظواهر الكونية .

ولم يحث القرآن الانسان على التفكير والبحث عن الظواهر الطبيعية فقط ، وإنما حثه أيضاً على التفكير في نفسه .. وفي أسرار تكوينه البيولوجي والنفسي . وهو بذلك يدعوه إلى ارتياد ميادين العلوم البيولوجية والطبية والنفسية ، بقوله :

- ﴿أَوْ لَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى ۖ﴾ (الروم : ٨)
- ﴿فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ مِمَّ خُلِقَ ۖ خُلِقَ مِنْ مَّاءٍ ذَافِقٍ ۖ يَخْرُجُ مِنْ بَيْنِ الصُّلْبِ وَالتَّرَائِبِ﴾ (الطارق : ٥ - ٧)
- ﴿سَرَّبِهِمْ إِبَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ ۖ﴾ (فصلت : ٥٣)

ويتضح حرص القرآن الكريم على دعوة الناس إلى التفكير من ورود كثير من الآيات التي تتضمن مثل هذه العبارات : ﴿أفلا يعقلون﴾ ، ﴿أفلا يتفكرون﴾ ، ﴿لعلكم تعقلون﴾ ، ﴿لعلكم تتفكرون﴾ ، ﴿إن كنتم تعقلون﴾ ، ﴿لعلهم يتفكرون﴾ ، ﴿أفلا يتدبرون﴾ ، ﴿أفلا يتذكرون﴾ ، ﴿لقوم يتفكرون﴾ ، ﴿لقوم يعقلون﴾<sup>(١)</sup> .

وقد أوضح القرآن الكريم أهمية التفكير في حياة الإنسان ، ورفع من قيمة الإنسان الذي يستخدم عقله وتفكيره ، وحطَّ من شأن من لا يستخدم عقله وتفكيره بأن جعله أدنى درجة من الحيوان ، وذلك بقوله .

- ﴿إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِنْدَ اللَّهِ الصُّمُّ وَالْبُكْمُ الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ﴾ (الأنفال : ٢٢)
- ﴿أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ إِنْ هُمْ إِلَّا كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلًا﴾ (الفرقان : ٤٤)

(١) محمد عثمان نجاتي . مرجع سابق . ص ١٢٦ - ١٢٧ .

ولقد رأى الرسول عليه الصلاة والسلام أن اتساع الفتوح الإسلامية يقضى بأن يتعلم بعض الصحابة صنعة الدبابات والمنجنيق وغيرها من صنائع القتال ، فأرسل إلى اليمن اثنين من أصحابه يتعلمانها . وكان أهل الطائف أول من رمى المنجنيق . وكان عليه الصلاة والسلام يسمح باستخدام النساء في حروبه وغزواته ، فتم تدريبهن ليخدمن الجرحى ، ويتولين من أعمال الرجال ما يصلحهن له كاعداد الطعام والاسقاء ، ويحسن من يحتاج إلى اثاره حماسه . فالنساء في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام كنّ داعيات ، معلمات ، طاهيات ، ممرضات ، ساقيات خياطات ، محمّسات (١) .

ولقد اهتم الخلفاء الراشدون بتنمية المعرفة لدى عوامهم في الولايات والأقاليم . ففي أيام عمر بن الخطاب رضى الله عنه ، كانت المدينة أشبه بمدرسة يتخرج فيها القضاة والعمال والقادة والأمراء ، فلا يبعث إلى الأمصار الا من اختبره ، وقلما أخطأت فراسته في الناس . كان كعب بن سوار جالساً عند عمر فجاءته امرأة تشتكى زوجها ، فقال لكعب : اقض بينهما ، فلما قضى بما اعجبه وما لم يخطر له ببال قال لكعب : « اذهب قاضياً على البصرة » (٢) .

ولقد كانت مواسم الحج في عهد عمر هي مواسم مؤتمرات تدريبية للولاة والعمال بالأمصار ، يبحثون فيها ما يواجهونه من

(١) محمد كرد علي ، مرجع سابق ، ص ١٠٣ - ١٠٤ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٣٢ - ١٣٤ .

مشكلات ادارية ، ويستفيد كل واحد منهم من خبرة الآخر . وكانت الرسائل المطولة التي يبعث بها أبو بكر وعمر وعثمان وعلى إلى ولايتهم تحتوى على توجيهات ادارية تدريبية في أمور القضاء ، والعدل والمساواة بين الرعية ، والانصاف ، وحسن تدبير أمور المسلمين ، ودعوة الولاة إلى الزهد والتوسط ، وقضاء حوائج الناس ، وزيارة المرضى <sup>(١)</sup> .

## ٥ - التفويض :

سبق أن تحدثنا في الفصل السابق عن تفويض السلطة ، ومدى الحرية التي يسمح بها القائد لمرءوسيه في اتخاذ القرارات . ان عملية التفويض تدخل ضمن مقومات المهارة الانسانية ، فالقائد لا يستطيع أن يقوم بكل شيء ، ولا بد له من أن يفوض بعض صلاحياته لمرءوسيه كي يصرفوا الأمور نيابة عنه . ويراعى عند التفويض أن المسئوليات التي تفوض لا بد أن يرادفها صلاحيات لمن يقوم بها حتى تسير الأمور على خير وجه . هذا بالإضافة إلى أن التفويض ينمى ثقة العاملين بأنفسهم لأنهم أصبحوا محل ثقة من القائد بحيث يفوضهم بعض مسئولياته وصلاحياته .

ولقد كان الرسول ﷺ يفوض لأصحابه كثيراً من مسئولياته الادارية ، فقد أرسل أصحابه لتلقي العرب الدين وأخذ الصدقات منهم ، كما فعل معاذ بن جبل حين أوفده لليمن . وكان إذا وفد عليه وافد من روءوس القبائل يسند إليه جباية الفىء ، يأمره أن يشر

(١) أحمد ابراهيم أبوسن - مرجع سابق - ص ١١٢ .



الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم في الدين ، ويوصيه أن يلين للناس في الحق ويشتد عليهم في الظلم ، وأن يدعوهم ليكون دعاؤهم إلى الله وحده لا شريك له ، وأن يأخذ خمس الأموال وما كتب على المسلمين في الصدقة .

وسار الخلفاء الراشدون على درب الرسول في التفويض . وقد ذكر محمد كرد علي أن «طريقة عمر في الادارة طريقة أبي بكر وصاحبه من قبل : اطلاق الحرية للعامل في الشئون الموضعية (المحلية) ، وتقويده في المسائل العامة ، ومراقبته في خلوته وجلوته»<sup>(١)</sup> .

## ٦ - الرقابة والمحاسبة :

وهي مهمة ادارية تتصل بالمهارة الانسانية للقائد ، وتأتى في التسلسل بعد أن يفوض القائد لمساعديه بعضاً من صلاحياته الادارية . وقد سبق لنا الحديث عن الرقابة في الفصل السابق عند مناقشة تفويض السلطة . فالقائد الناجح لا يترك الحبل على القارب لمساعديه ، ولكنه يراقبهم ليضمن إلى سلامة أدائهم وانجازاتهم وقراراتهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم ، وبذلك تكتمل مسؤولياته .

وفي الادارة عموماً ، تعنى «الرقابة» عملية جمع المعلومات واسترجاع الأثر ( Feedback ) بخصوص الانجازات ، حتى يستطيع من يتخذ القرار أن يقارن النتائج المحققة بالنتائج المخططة ،

(١) محمد كرد علي : المرجع السابق ، ص ١١١

ويقرر ما يجب عمله للتغلب على العقبات والمشكلات القائمة ..  
فالتخطيط والرقابة واتخاذ القرار هي أنشطة مترابطة . «فالتخطيط»  
يحدد الأهداف ووسائل تحقيقها ، كما أنه يمد الإدارة بالمعايير اللازمة  
لقياس الانجاز الفعلي . «والرقابة» تبدأ في إطار التوقعات التي تمدنا  
بها معايير الانجاز ، ومن هذا المنطلق نجد أن الرقابة تتكون من  
سلسلة من الخطوات تستهدف المساعدة في التأكد من أن الأداء  
المحقق يتوحد أو يتطابق مع الانجاز المتوقع . ويبدأ «اتخاذ القرار» في  
هذا الصدد مع المعلومات التي تحصل عليها الإدارة من خلال عملية  
الرقابة<sup>(١)</sup> .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول لأصحابه : «أرأيتم  
أن استعملت عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته بالعدل أيرى»  
ذلك ذمتي ؟» فيقول أصحابه «نعم» . فيقول : «كلا ، حتى أنظري  
عمله ، أعمل بما أمرته أم لا» .. ويقول : «أيا عامل لى ظلم أحدا  
وبلغتنى مظلمته فلم أغيرها ، فأنا ظلمته»<sup>(٢)</sup> .

### ثالثاً : المهارة الفنية :

يقصد بالمهارة الفنية للقائد تلك المعرفة المتخصصة لفرع من  
فروع العلم والمقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، وسهولة  
استخدام الأدوات المتاحة . والقائد يجيد حقل تخصصه

(١) D. Hampton; Contemporary Management "2 nd ed." (N.Y.: McGraw- Hill, 1981), p. 443.

(٢) أحمد إبراهيم أبوسن - المرجع السابق - ص ١١٣ .

يصبح قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم في شئون عملهم ، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم . والقائد ليس ملزماً أو مطالباً بالقيام بأى عمل فنى داخل تخصصه ، لأن واجباته الادارية تستغرق معظم وقته ، ولكن من ناحية أخرى ، فان المعرفة الفنية تتيح له التمكن من تخطيط العمل وتوزيعه على الجماعة ثم مراقبة أداء الجماعة للتأكد من تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المرسومة .

ولقد كان رسول الله ﷺ المثل الأعلى لأصحابه في القدرة والمهارة الفنية وحسن الأداء في كل ما يقوم به . كان يعمل مع أصحابه بيده في بناء مسجد المدينة ، وكان يحارب في مقدمة جيشه حتى تسيل جراحه ، فكان يضرب بذلك المثل والقدوة الحسنة للمسلمين . وكان عارفاً لعادات العرب وطبائعهم وقادراً على مسايرتهم ومخاطبتهم بالمألوف من عباراتهم .

كما كان عمر بن الخطاب عالماً بالقضاء مدركاً لطبيعة عمل القاضى وما يلزم اتباعه من اجراءات قضائية . وكان على بن أبى طالب متميزاً فى الفقه والقضاء أيضاً ، وعالماً بأصول الميراث على وجه الخصوص . ويحكى أن امرأة جاءت فقالت له : يا أمير المؤمنين أيرضيك أن يموت أخى فلا يعطينى أهله وهم كثيرون الا درهما واحداً وقد ترك لهم ستائة درهماً ؟ «فقال لها سيدنا على فى الحال : «لعل أخاك وقد توفى وترك وراءه بنتين وزوجاً وأماً واثنى عشر أختاً معك ؟» فقالت : «نعم» فقال لها : «لقد وصلك نصيبك من إرثه كاملاً» . وعندما أحصى الحاضرون نصيب كل فرد من أفراد الورثة

- وجدوا أن نصيب الأخت كان درهما واحداً<sup>(١)</sup> .  
وتختص المهارة الفنية للقائد بالأمور الآتية :
- ١ - الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة .
  - ٢ - القدرة على التخطيط والتنظيم .
  - ٣ - الالتزام بالمسئولية وحسن التصرف .
  - ٤ - تطوير المنظمة .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١١٤ .



## خاتمة

نخلص من مناقشة القيادة الادارية فى الاسلام إلى أنها تتميز بالصفات الآتية :

- ١ - أنها قيادة وسطية فى الأسلوب : ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة ، ولا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين ولا إلى التسلط أو الانفراط ، كما قال عمر : «إن هذا الأمر لا يصلح فيه الا اللين فى غير ضعف والقوى فى غير عنف» .
- ٢ - انها قيادة انسانية : تحفظ للانسان كرامته وتشركه فى كل ما يهمه وتحسن معاملته ، عملاً بالآية الكريمة ﴿واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين﴾ . والآية ﴿وشاورهم فى الأمر﴾ .
- ٣ - انها قيادة تنتمى إلى الجماعة : ولا تتميز عنهم فى أى شىء سوى المسئولية الملقاة على عاتق القائد ، كما قال عمر لعامله أبى موسى الأشعرى : «وباشر أمورهم بنفسك ، فأنت رجل منهم ، غير أن الله جعلك أثقل حملاً» .
- ٤ - انها قيادة ذات مهارة سياسية : تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة فى البيئة المحيطة بها .

٥ - انها قيادة تؤمن بالهدف وتلتزم به : تقنع التابعين عن طريق ضرب المثل والقذوة الحسنة للقائد ، والإصرار والمثابرة والعزم والتضحية من جانبه في سبيل تحقيق الهدف . وخير أمثلة على ذلك جهاد الرسول عليه الصلاة والسلام لنشر الاسلام وصبره ومثابرته وتمسكه بهدفه ، دون شكوى أو تراجع ، وكفاح أبى بكر الصديق لنشر الدعوة ومحاربة المرتدين .

## الفصل الرابع

### اختيار القادة واعدادهم

يتضح من مناقشاتنا السابقة ، أن القادة : المدرين عليهم أعباء ومسئوليات كبيرة سواء من النواحي الانسانية أو الفنية ، وعلى ذلك ينبغي الاهتمام باختيار القادة واعدادهم ، وهذا ما نناقشه في هذا الفصل .

#### أولاً : صفات القائد المدير الناجح :

«المدير» (القائد) هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠ فى المائة من وقته فى تخطيط سياسة العمل ، ترويج البرنامج ، والتنسيق . ويقصد «بالتخطيط» تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها . وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل ، ووضع توقيت للانجاز .

أما «ترويج البرنامج» فيتضمن جميع الجهود التى تبذل فى الاتصالات وجمع المعلومات . وهى تشمل الاتصال بالجمهور الذى يحتاج المدير إلى تأييده وتعاونه كما يشمل الترويج للاتصال بالعاملين ، والمديرين ، والرؤساء ، والمستهلكين ، ووسائل الجماعات



التي تتأثر بالمنظمة كما تؤثر أراؤهم على المنظمة .  
ويشير «التنسيق» إلى ربط تفكير الجماعات المتضمنة في العمل به  
من أعمال . فالتنسيق هو حصيلة جهود وافعال عديدة تتضمن  
تحديد أهداف واتخاذ قرارات ، والمبادرة إلى التعديل والتغيير  
لتجنب أى تضارب بين القرارات المختلفة <sup>(١)</sup> .

وإذا ما استعرضنا أهم الدراسات التي تعرضت لبحث صفات  
القائد : المدير الناجح نخلص بما يأتي :

١ - تشير احدى الدراسات <sup>(٢)</sup> إلى أهم الصفات الضرورية للقائد  
الناجح والتي تلخص في الآتى :

- الاستعداد لتحمل المسؤولية .
- الاهتمام بتنمية خط ثان من القادة .
- الأمانة والأهلية للاعتماد عليه .
- القدرة على اتخاذ قرارات سديدة .
- المهارة فى التنظيم والتنسيق .

ويمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية  
اللازم توافرها فى القائد : المدير الناجح فيما يأتى :

- ( أ ) الخبرة السابقة فى الأعمال القيادية والادارية .
- ( ب ) الكفاية المهنية .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، «صفات المدير الناجح» . مجلة الاقتصاد والإدارة (٣)  
(مركز البحوث والتنمية : جامعة الملك عبد العزيز ، رجب ١٣٩٦) ، ص ٢٧ .

(٢) B. Stogdill; "Personal Factors Associated with Leadership."  
"J. of Psychol., 25 1948, pp. 63- 64.

(ج) المهارة فى شئون الأفراد ، وهى تتضمن القدرة على فهم العاملين وتقييمهم ، والقدرة على تنمية العاملين ، والقدرة على التعامل مع الآخرين .

(د) القدرة اللفظية ، بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم السليمة فى الوقت والمكان المناسبين ، ومعرفة مدلول الكلمات وما يرتبط بها من تعبيرات انفعالية ، والمهارة فى التعبير الكتابى والشفهى ، واستنباط ما وراء التعبيرات الشفهية والكتابية للآخرين ، وتجنب الأخطاء اللغوية سواء فى التعبير الشفهى أو الكتابى .

(هـ) القدرة على الاستدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات وربطها بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية إلى أرقام وتفسير الأرقام فى شكل عبارات ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادئ والمفاهيم من المواد اللفظية .

(و) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص .

(ز) القدرة العقلية العامة ، أى الذكاء واليقظة والعقلية والقدرة على التصرف فى المواقف العادية ومواجهة المشكلات اليومية . هذا بالإضافة إلى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة .

(ح) القدرة على اتخاذ قرارات سديدة ، والحكم على المواقف والأشخاص .

(ط) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة .

(ى) القدرة التنظيمية ، بمعنى تفهم الحاجة إلى وجود تنظيم للعمل واجراءات واضحة وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الانتاجية لتحقيق أهداف المنظمة .

(ك) الثقة بالذات دون غرور .

(ل) النضج الانفعالى .

(م) مستوى الطموح الملائم لامكانيات الشخص حتى يمكن تحقيقه ، ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسؤولية بدافع من الرغبة فى السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى أو المثل القومية أو المهنية .

(ن) الاستعداد الاجتماعى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية ، وروح المرح .

(س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية .

(ع) التوافق الشخصى .

(ف) الشجاعة والاقدام .

(ص) العدالة والحزم .

ويلاحظ أن هذه الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة ، ولكن ينبغى الا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات على أخرى . فمثلاً نجد أن مدير التسويق يحتاج إلى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال الخارجى باستمرار ،

بينما نجد أن مدير التخطيط والبحوث يحتاج إلى التحليل والاستدلال أغلب الوقت .

ولقد أسفرت معظم البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للقائد الناجح :

#### ١ - توفر الدافع والطموح :

فاذا لم تتوفر الدافعية للعمل والوازع الشخصى لدى القائد ، فانه يفقد حماسه مما يؤدي إلى قيامه لعمله القيادى بطريقة آلية . كما ينبغي أن يكون القائد طموحاً حتى ينمى عمله ويطوره إلى الأفضل دائماً .

#### ٢ - اللياقة البدنية :

إن عمل القائد يتطلب بذل الجهد ، والحركة ، وقوة التحمل ، والعمل لساعات متصلة تحت ظروف الضغط فى كثير من الأحيان ، والاحتفاظ بروح التحمس للعمل والتماسك فى المواقف العصبية . ولذلك فان اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام فى هذه الناحية .

#### ٣ - المظهر الشخصى :

القائد هو القدوة الحسنة لمرءوسيه ، لذلك يجب أن يكون بمظهر نظيف لائق ومهندم باستمرار ، حتى يقتدى به مرءوسوه ، وكى يوحى بالثقة والجدارة فى أعين العاملين .

#### ٤ - القدرة على الاقناع :

إن القدرة على كسب الأشخاص عن طريق الأقناع هى

من صفات القيادة الهامة ، وهي تتكون من ثلاثة عناصر هامة :

( أ ) الحماسة : وهي في رأس قائمة السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ، إذ يجب أن تكون لديه الحماسة الشخصية لما يقوم به من عمل ، وكذا اثارة حماسة العاملين . وليس المقصود بالحماسة تلك الحالات المؤقتة المرتبطة بموقف معين والتي تزول بزوال المؤثر ، ولكن يقصد بها تلك المواقف القائمة على الاعتقاد الراسخ والايمان الصادق بأهمية العمل .

( ب ) اللباقة : وهي تعني المهارة في التعبير عن الرأي والمناقشة مع مراعاة مشاعر الآخرين واحترام آرائهم .

( ج ) الاقناع : ان حماس القائد وحده لا يكفي ، فلا بد من توفر القدرة على الاقناع ، وهي تستند إلى الامام الكافي بجوانب الموضوع الجاري مناقشته مع البراعة في عرض وجهات النظر ودعمها بالأدلة المقنعة ، مع توفر القدرة على الحوار والنقاش دون انفعال ومراعاة مشاعر الآخرين .

## ٥ - الرغبة في مساعدة الآخرين :

ينبغي أن يكون القائد مواجهها نحو مرءوسيه ، بحيث يعمل على تنمية روح الجماعة والتعاون ، مع توفر اتجاهات العطف لمشاكل مرءوسيه ومعاونتهم على حلها .

## ٦ - القدرة على التعليم :

إن أغلب عمل القائد ينطوي على تعليم مرءوسيه

مستهدفاً تعديل سلوكهم إلى الأفضل . وعن طريق التعليم ينقل القائد إلى رجاله المعرفة والخبرة ويكسبهم المهارات اللازمة لإنجاز العمل على أكمل وجه . ومن شأن التعليم الصحيح القائم على أسس سليمة أن يقلل من الأخطاء في العمل والإنجاز .

#### ٧ - المبادرة :

إن المبادرة أو المبادرة هي القدرة على ادراك المسؤولية واتخاذ الاجراءات اللازمة في الوقت المناسب حسب ما يملكه الموقف . وهي تستلزم الجمع بين الصفات الآتية : الشجاعة ، والثقة بالذات ، والحزم ، مع توفر قدر مناسب من الابتكار .

#### ٨ - الاستبصار :

من أُلزم صفات القائد الناجح أن تتوفر لديه عادة الانتباه المركز إلى تفاصيل العمل ، ووضع الخطة المناسبة ومتابعة تنفيذها ، وجمع المعلومات بعناية قبل اتخاذ أى قرار ، مع العمق في التفكير .

#### ٩ - التعاون :

لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق النجاح الا عن طريق التعاون ، ولا مجال لنجاح القائد في عمله بمؤسسة ما دون أن يتعاون مع الأقسام والادارات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة .

## ١٠ - اليقظة العقلية :

ويقصد بها توقد الذهن وتوفر الذكاء العام أى القدرة على التعلم وحل مشكلات العمل اليومية ، وتوفر القدرة على التجديد والابتكار ، هذا بالإضافة إلى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة .

## ١١ - القدرة على التعبير :

تلعب اللغة دوراً هاماً فى القيادة ، حيث تيسر عملية الاتصال بين القائد ومرءوسيه . ولذا ينبغى أن يتميز القائد بالطلاقة فى التعبير الشفهى والكتابى مع الوضوح وتجنب التعقيد .

## ١٢ - النضج الانفعالى :

من الضرورى أن يتميز القائد الناجح بالقدرة على امتلاك زمام النفس والسيطرة عليها . فالأتران الانفعالى خير معين للقائد كى يمسك بزمام الموقف ويكون قدوة لمرءوسيه .

## شروط الحاكم وواجباته

بعد أن ناقشنا صفات القائد الناجح من وجهة النظر العلمية فى إطار ما اسفرت عنه الدراسات والبحوث يبدو من المفيد أن نتعرض لشروط الحاكم : القائد وواجباته كما وردت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف .

## ١ - الكفاءة والأمانة :

□ ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ،  
وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾ (القصص : ١٤)  
□ ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ،  
قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ  
يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ ، قَالَ إِنَّ اللَّهَ ابْتَلَاكُمْ بِنَهَرٍ ،  
فَمَنْ شَرِبَ فَلَيْسَ مِنِّي ، وَمَنْ لَّمْ يَمْسَسْ يَدَهُ فَيَسْجُدْ  
وَقَذِفَ بِالْيَمِينِ أُولَٰئِكَ أَفْوَاجٌ ، بَلْ يَكُونُ مَلِكًا مَّنْ يَشَاءُ ، وَاللَّهُ  
وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة : ٢٤٧)

□ ﴿... إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾  
(القصص : ٢٦)

□ ﴿... وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ﴾ (النمل : ٣٩)

ومن الحديث النبوي الشريف :

○ « إذا داهن خياركم فجاركم وصار الفقه في شراركم ،  
وصار الملك في صغاركم فعند ذلك تلبسكم فتنة تُكْرَهُ  
ويُكْرَهُ عليكم » . (الطبراني) .

○ « إذا أراد الله بقوم خيرا ولىّ عليهم حلماؤهم وقضى  
بينهم علماؤهم وجعل المال في سمحائهم . وإذا أراد بقوم شرا  
ولىّ عليهم سفهاءهم وقضى بينهم جهّالهم وجعل المال في  
بخلائهم » (الديلمى)

○ « إنما أخاف على أمتي الأئمة المضلّين . وإذا وُضِعَ السيف  
في أمتي لم يرفع عنهم الا يقوم القيام » (أحمد وأبوداود)  
○ « وعن عائشة رضي الله عنها قالت : سمعت رسول الله



صَلَّى اللهُ يَقُولُ فِي بَيْتِي هَذَا : « اللَّهُمَّ وَلَّى مِنْ أُمِّي شَيْئًا ، فَشَقَّ عَلَيْهِمْ ، فَاشْتَقَّ عَلَيْهِ ، وَمَنْ وَلَّى مِنْ أُمِّي شَيْئًا ، فَرَفَقَ بِهِمْ ، فَأَرْفَقَ بِهِ » (رواه مسلم)

## ٢ - المسئولية :

- ﴿قَوِّرْبَكَ لَتَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ \* عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ .  
(الحجر : ٩٢ - ٩٣)
- ﴿تَاللَّهِ لَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَفْتَرُونَ﴾ . (النحل : ٥٦)
- ﴿وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ، إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء : ١)
- ﴿... وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنْ الْعَهْدُ كَانَ مَسْئُولًا﴾ .  
(الاسراء : ٣٤)

ومن الحديث النبوي :

○ عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال : «كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته ، والأمير راع ، والرجل راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته» . (متفق عليه)

○ «الزعيم غارم» . (أحمد)

○ سئل رسول الله ﷺ عن القاتل والآمر (الآمر بالقتل) فقال : «قسمت النار سبعين جزءا ، فللآمر تسعة وستون وللقاتل جزء وحسبه» . (أحمد)

٣ - العدالة المطلقة بين الناس :

□ ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾ .

(النساء : ٥٨)

□ ﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى...﴾ (ص : ٢٦)

□ ﴿... وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُم...﴾ (الشورى : ٢٥)

□ ﴿... وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى...﴾ (الانعام : ١٥٢)

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ آلَا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (المائدة : ٨)

ومن الحديث النبوى الكريم :

○ عن جابر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « اتقوا الظلم ، وإن الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشح فان الشح أهلك من كان قبلكم ، حملهم على أن سفكوا دماءهم واستحلوا محارمهم » . (رواه مسلم)

○ قال أبو سعيد الخدرى : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من رأى منكم منكراً فغيره بيده فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره بيده فغيره بلسانه فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره بلسانه فغيره بقلبه فقد برىء ، وهو أضعف الايمان » . (رواه النسائى) .

○ عن جرير بن عبد الله قال : قال رسول الله ﷺ : « لا يرحم الله من لا يرحم الناس » . (متفق عليه)

○ عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « ما من أمير

عشرة الآ يؤتى به يوم القيامة مغلولاً حتى يفكّ عنه العذل ، أو يوثقه الجور» . (رواه الطبراني)

○ عن عياض بن حمّار رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : «أهل الجنة ثلاثة : ذو سلطان مقسط عادل ، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذى قرى مسلم ، وعفيف ، متعفف ذو عيال» .

(رواه مسلم)

○ «دعوة المظلوم مستجابة وإن كان فاجراً ، ففجوره على نفسه» .

(رواه أحمد)

○ «من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسلام» . (الطبراني)

○ «إن الناس إذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمّهم الله بعقاب منه» . (أبوداود)

○ يقول الله عز وجل : «وعزّى وجلالى لأنتقمن من الظالم فى عاجله وآجله . ولأنتقمن ممن رأى مظلوماً فقدر أن ينصره فلم ينصره» (رواه أحمد)

٤ - تأمين الحرية والكرامة الانسانية للمواطنين :

□ ﴿لَا اكْرَاهُ فِي الدِّينِ ، فَقَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ...﴾ (البقرة : ٢٥٦)

□ ﴿فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ . لست عليهم بمسيطر﴾ . (الغاشية : ٢١ - ٢٢)

□ ﴿وقل الحق من ربكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر﴾ (الكهف : ٢٩)

□ ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (النحل : ١٢٥)

□ ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾  
(الأعراف : ١٩٩)

□ ﴿.. وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا﴾ (الفرقان : ٦٣)

□ ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ . (الاسراء : ٧٠)

□ ﴿إِنْ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ، إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾  
(الحجرات : ١٣)

□ ﴿وَلَا تَجَادَلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِلَّا الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْهُمْ ..﴾ . (العنكبوت : ٤٦)

□ ﴿لَا يَحِبُّ اللَّهُ الْجَهْرَ بِالسُّوءِ مِنَ الْقَوْلِ إِلَّا مَنْ ظَلَمَ...﴾  
(النساء : ١٤٨)

ومن الحديث النبوى :

○ «من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الإيمان» .

○ «أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر» .

○ «الدين النصيحة» .

○ «سيد الشهداء حمزة بن عبدالمطلب ورجل قام إلى امام جائر فأمره ونهاه فقتله»<sup>(١)</sup> .

---

(١) الأحاديث مأخوذة عن : منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين . مرجع سابق . ص ٤٥٠ .

٥ - المساواة أمام القانون للمواطنين :

- ﴿قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ...﴾ (الكهف : ١١١)
- ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهُ زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً﴾ (النساء : ١)
- ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾ (الحجرات : ١٣)
- ومن الحديث النبوي :

○ «الناس سواسية كأسنان المشط الواحد ، لا فضل لعربي على أعجمي الا بالتقوى» .

○ «إن الله أذهب بالاسلام نخوة الجاهلية وتفاخرهم بآبائهم ، لأن الناس من آدم ، وآدم من تراب ، وأكرمهم عند الله أتقاهم»<sup>(١)</sup>

٦ - التيسير ورفع الحرج :

- ﴿فَإِنْ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا. إِنْ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا﴾ (الشرح : ٥-٦)
- ﴿وَأَمَّا مَنْ أَمِنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَى ، وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ (الكهف : ٨٨)
- ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ...﴾ (البقرة : ١٨٥)
- ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا ، سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾

(الطلاق : ٧)

□ ﴿وَأَمَّا تُعْرِضْنَ عَنْهُمْ ابْتَغَاءَ رَحْمَةٍ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا

(١) المرجع السابق ، ص ٥٦ - ٥٧ .

- مَيْسِرًا ﴿ (الاسراء : ٢٨) .
- ﴿وَأَنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَى مَيْسَرَةٍ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ أَعْلَمُونَ﴾ (البقرة : ٢٨٠)
- ﴿هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ...﴾ (الحج : ٧٨)
- ﴿... مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ...﴾ (المائدة : ٦)
- ومن الحديث الشريف :

○ عن أبي موسى رضى الله عنه أن النبي ﷺ بعثه ومعاهذا إلى اليمن فقال : «يسرولا تعسر ، وبشرولا تنفر ، وتطاوعا ولا تختلفا» <sup>(١)</sup> .

بعد أن ناقشنا الصفات التي ينبغي توافرها في القادة من وجهة نظر الدراسات والبحوث العلمية ، وأوردنا شروط الحاكم وواجباته كما ذكرت في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ، ننتقل إلى مناقشة اختيار القادة .

## ثانياً : اختيار القادة

إن الهدف العام لعملية الانتقاء (الاختيار) المهني هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف الشاغرة ، ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية . ويمكن تحديد أهداف عملية الانتقاء المهني فيما يأتي <sup>(٢)</sup> :

- (١) المرجع السابق . ص ٤٦١ .
- (٢) سيد عبد الحميد مرسى . علم النفس والكفاية الإنتاجية . ص ٢٧١ .

- ١ - توفير النظم والخدمات والوسائل التي تساعد المؤسسة على اجتذاب واستقطاب العاملين ممن تتوفر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية واختيارهم بسرعة وكفاءة .
  - ٢ - تحسين مستوى انجاز العمل ، من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التي يؤديونها .
  - ٣ - التقليل من انفكاك العمالة (دون العمل) ، وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار في العمل .
  - ٤ - التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ذوى خبرة .
- وتم عملية الانتقاء/الاختيار المهني في ثلاثة مراحل رئيسية هي :

- ☐ تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها .
- ☐ اجتذاب واستقطاب طالى الوظائف .
- ☐ انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف .

يعرض الكاتب في الصفحات التالية عمليا لاختيار القادة اشترك في تخطيطها وتنفيذها لاختيار القيادات اللازمة للعمل في بنك فيصل الاسلامى وقد تمت العملية الأولى لاختيار قيادات العاملين «لبنك فيصل الاسلامى السودانى» بالخرطوم في سبتمبر ١٩٧٧ ، و تمت العملية الثانية لاختيار المرشحين للأعمال القيادية في «بنك فيصل الاسلامى المصرى» بالقاهرة خلال شهرى يوليه وأغسطس ١٩٧٨ . ونقدم هنا العملية الثانية التى تمت بالقاهرة

لتكون نموذجاً لعملية انتقاء متكاملة في البيئة العربية<sup>(١)</sup>.

في شهر رمضان عام ١٣٩٧هـ صدر قانون إنشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى برأسمال سعودى - مصرى . وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الأعداد للقيام بالمهام التى أنشئ من أجلها . وفى مجال انتقاء الصفوف الأولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهنى لشغل الوظائف الشاغرة به . وقام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء فى مجال الانتقاء المهنى بالمصارف الاسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذى يشرف على البرنامج تخطيطاً وتنفيذاً .

وبدأت اللجنة بتحديد نوعية العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة ، وتوضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة ، وكذا توضيح صعوبة العمل من خلال تحديد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمسئولية التى يتطلبها من القائم به حتى يودى العمل بنجاح . وتحليل المقتضيات المهنية للمستويات الوظيفية فى البنوك الاسلامية أمكن تصنيف هذه المقتضيات إلى ما يأتى :

#### ١ - مقتضيات عامة :

وهى المقتضيات التى لها صفة العمومية والاشتراك فى جميع الوظائف الشاغرة بالبنك الاسلامى على اختلاف

---

(١) جابر عبد الحميد وآخرون . تقرير عن انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى . بحث غير منشور . (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية . يوليو/أغسطس . ١٩٧٨م) .



مستوياتها .

## ٢ - مقتضيات مشتركة :

وهى المقتضيات التى تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة ، كسابقتها ، فى جميع المستويات الوظيفية بالبنك .

## ٣ - مقتضيات نوعية أو خاصة :

وهى المقتضيات التى يتقرر بها كل مستوى من المستويات الوظيفية على حدة .

## اعداد الاختبارات ووسائل القياس :

كانت الخطوة التالية تتطلب اعداد الاختبارات والمقاييس النفسية اللازمة لدراسة وتحليل امكانات الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الاسلامى . وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل الوسائل الموضوعية التى يمكن تطبيقها فى هذا المجال ، حيث تقيس الجوانب المختلفة للوظائف أى مقتضياتها المهنية . ويوضح الجدول رقم (١) المقتضيات المهنية بتصنيفاتها المختلفة والأدوات التى تقيسها .

## جدول رقم (١)

### المقتضيات المهنية وأدوات قياسها

| المقتضيات المهنية        | وسيلة القياس   |
|--------------------------|--|
| ١ - المقتضيات العامة :   |  |
| (أ) الجوانب الاسلامية    | اختبار يقيس المعلومات الاسلامية ، ومن الأداء فيه نستنتج القيم والاتجاهات الاسلامية ، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية .                     |
| (ب) النشاط العقلي العام  | اختبار للذكاء العام .  |
| (ج) سمات الشخصية         | وسائل التقدير الذاتي والمقابلة الشخصية   |
|                          | تقيس سمات الشخصية وهي :  |
|                          | المسؤولية ، الاتزان الانفعالي ، الاستعداد الاجتماعي ، الاستعداد للقيادة ، الحرص ، أصالة التفكير ، الحيوية ، التوافق ، العلاقات الشخصية . |
| ٢ - المقتضيات المشتركة : |  |
| (أ) الجوانب المهنية      | اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية ، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية   |
|                          | في قياس القدرة على حل المشكلات في مواقف واقعية .   |

- (ب) التعامل مع الآخرين وسائل التقدير الذاتى ، والمقابلة الشخصية لقياس الاستعداد الاجتماعى .
- (ج) النشاط العقلى المرتبط بالتصنيف العددي واللغوى .
- (د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص فى احدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية .

### ٣- المقتضيات النوعية :

- بالتفكير الناقد العقل المرتبط اختبار التفكير الناقد الذى يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط .
- (ب) السلوك الاشرافى اختبار الممارسات الاشرافية والمقابلة الشخصية .
- (ج) المهارات الكتابية اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معانى الكلمات .

مراحل تنفيذ البرنامج :

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف ، مر برنامج الانتقاء بأربع مراحل للتصفية والقياس والمقابلة الشخصية ، وهذه المراحل هي :

أولاً : مرحلة التصفية المبدئية .

ثانياً : مرحلة التصفية العامة .

ثالثاً : مرحلة القياس المتعمق .

رابعاً : مرحلة المقابلات الشخصية .

وفيما يلي وصف مختصر لكل مرحلة :

أولاً : مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بدراسة الاعلان الذى نشره بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الصحف والشروط التى تضمنها ، كما تدارست اللجنة استمارة طلب الاستخدام ، وتوصلت إلى اعداد جدول تفصيلي ليكون دليلاً للجنة المشكلة لفحص طلبات الاستخدام من الناحية الشكلية واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان ، وذلك فى شكل تصفية مبدئية . ونتيجة لهذه التصفية أعلنت قوائم المستوفين للشروط ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط عليهم مصنفة وفقاً لأسباب الاستبعاد . وحددت مواعيد التصفية العامة للمقبولين .

ثانياً : مرحلة التصفية العامة :

لا بد أى برنامج يختص بالانتقاء/الاختيار المهني أن تتوافر له

طريقة للتصفية العامة ، وخاصة في حالة الاعداد الكبيرة من المتقدمين توفيراً للوقت والجهد ، ولكي تجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط . وقد راعينا في هذا البرنامج أن نلجأ إلى أكثر الطرق دقة وموضوعية ، وهى اختبارات الذكاء ، مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنباً للمشكلات التى قد ينجم عن الاحكام الذاتية . وتمثل جودة اختبارات الذكاء فى أغراض التصفية العامة فى أنها تصلح للاستخدام فى مواقف متنوعة ، ويتحدد صدقها فى ضوء موازين (محكات) شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة مثل نسبة الذكاء لتدل على المستوى العقلى العام للفرد . هذا بالإضافة إلى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة مستوى الذكاء والنجاح فى كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء .

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على «اختبار الذكاء العالى» ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط ، وعددهم ٢٢٨٦ متقدماً من مختلف المستويات الوظيفية . وقيس الاختبار عينات من الوظائف العقلية أهمها : القدرة على تركيز الانتباه ، والقدرة على ادراك العلاقات بين الأشكال والاستدلال اللغوى . وفى خلال هذه المرحلة أمكن تصفية المتقدمين إلى ١١٤٤ شخصاً بنسبة ٤ - ٦٢ فى المائة من العدد الاجمالى .

ثالثاً : مرحلة القياس المتعمق :

تعتبر هذه المرحلة أكثر مراحل برنامج الانتقاء عمقاً وتخصصاً

وشمولاً ، وتمثل هذا في عدد الاختبارات التي طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة ، وتنوع هذه الاختبارات . وقد صنفنا هذه الاختبارات وفقاً للمستويات الوظيفية المختلفة : وظائف إشرافية ، وظائف تنفيذية ، للمستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية للمستوى المبتدئ ، والوظائف الكتابية . وفيما يلي وصف مختصر للاختبارات المستخدمة :

### ١ - اختبار الاتجاهات والقيم الإسلامية :

صمم هذا الاختبار لقياس المعلومات والمفاهيم الإسلامية ، ويتكون من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات إسلامية مثل : الزكاة ، والربا ، والمواريث ، وبعض النصوص القرآنية ، والأحاديث النبوية ، والمواقف العربية الإسلامية . وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للإجابة لاختبار الإجابة المناسبة .

### ٢ - اختبار المعلومات المهنية :

يقيس هذا الاختبار مستوى كفاءة الفرد وخبرته ومعلوماته . ويتضمن ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وإدارية ، تتميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية . وباختصار فقد تركزت موضوعات الاختبارات حول أقسام العمل المختلفة بالبنك .

### ٣ - اختبار الممارسات الإشرافية :

يقوم الاتجاه الحديث في الإدارة على أساس المشاركة بين القائد والتابعين في تحديد أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها ،

مع اتاحة الفرصة لكل عضو لابداء رأى والنقد والمشاركة والتعاون فى تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة ويشترط فى القائد أن يجمع بين المهارات اللازمة لحسن سير العمل بالاضافة إلى المهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدتها . وهذا يستلزم توافر مهارات ادارية واجتماعية مختلفة . ومن هذا المنطلق وضع « اختبار الممارسات الاشرافية » ، ويتكون من ثلاثة أقسام :

□ القسم الأول : يطلب من المفحوص أن يحكم على بعض الممارسات التى يقوم بها المشرفون فى مواجهة ظروف العمل المختلفة ومشكلاته . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

□ القسم الثانى : يطلب من المفحوص أن يصدر حكماً يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التى تستخدمها المؤسسات المختلفة لمعالجة المواقف الادارية المختلفة . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى المفحوص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

□ القسم الثالث : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة نظره فيما يختص بآراء بعض المشرفين والرؤساء . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

#### ٤ - اختبار الاستعداد الاجتماعى :

يستهدف الوقوف على امكانيات المتقدمين من حيث التعاون مع

الآخرين والشعور بالانتماء إلى المجتمع ومدى الالتزام بالحقوق والواجبات الاجتماعية . ويتكون المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعر الفرد واهتماماته وتصرفاته في شتى المواقف ، وأمام كل عبارة الاستجابات المحتملة ليختار الفرد احداها ، ولكل استجابة درجة معينة محددة تصل بناء في مجموعها إلى تقييم الاستعداد الاجتماعي للفرد .

#### ٥ - اختبار التفكير الناقد :

صمم هذا الاختبار ليزود الفرد بعينة من المشكلات والمواقف التي تتطلب ... استخدام بعض القدرات العامة المتضمنة في التفكير الناقد واللازمة للقيام بالدراسات والأبحاث . ويتكون المقياس من اختبارين فرعيين :

( أ ) اختبار الاستنتاج : يتكون من ٢٠ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الصدق أو احتمالات الوصول إلى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة .

( ب ) اختبار الاستنباط : يتكون من ٢٥ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التفكير الاستنباطي على أساس مقومات معينة ، والتعرف على العلاقة بين قضيتين ، ولتحديد ما إذا كان ما يبدو استنتاجاً هو بالضرورة مترتب على قضية أو أخرى .

#### ٦ - اختبارات الشخصية :

استخدمت مجموعة من اختبارات الشخصية لقياس أبعاد



مختلفة ، وهذه الاختبارات هي :  
( أ ) اختبار التوافق : يتكون من ١٤٠ وحدة ويقس أربعة أبعاد للتوافق هي :

- التوافق المنزلى : وتعتبر الدرجة العالية التي يحصل عليها الشخص دليلاً على ميله نحو عدم التوافق في حياته الاسرية .
- التوافق الاجتماعي : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد إلى الخضوع والانسحاب في علاقاته الاجتماعية .
- التوافق الصحى : وتدل الدرجة العالية في هذا المقياس على سوء التوافق من الناحية الصحية .

□ التوافق الانفعالى : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لعدم الاتزان في حياته الانفعالية ، فيميل إلى الشعور بالضيق وسط مجموعة من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر .  
(ب) البروفيل الشخصى : يتكون من ١٨ وحدة ، وتشكل كل وحدة من ٤ اختيارات يحدد الشخص من بينها عبارتين تمثلان أكثرها وأقلها انطباقاً عليه ، ولكل عبارة سمة من سمات الشخصية . وتدور وحدات المقياس حول السمات الآتية : (١) السيطرة ، (٢) المسئولية ، (٣) الاتزان الانفعالى ، (٤) الاجتماعية .

(ج) قائمة الشخصية : يتكون المقياس من ٢٠ وحدة كل واحدة منها تتضمن ٤ عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمة من سمات الشخصية . ويقس الاختبار السمات الآتية : ( أ ) الحرص ، (ب) التفكير الأصيل ، (ج) العلاقات الشخصية ، ( د )

الحوية .

#### ٧- اختبارات المهن الكتابية :

استخدمت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل في المهن الكتابية ، وهذه الاختبارات هي :

( أ ) اختبار السرعة والدقة .

( ب ) اختبار القدرة العددية .

( ج ) اختبار تصنيف الاعداد .

( د ) اختبار تصنيف الأسماء .

( هـ ) اختبار معاني الكلمات .

#### رابعاً : مرحلة المقابلة الشخصية :

إن الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده - مهما بلغت دقته وشموله - ليس كافياً ، لذلك تطلب الأمر اجراء المقابلة الشخصية مع الذين اجتازوا مرحلة القياس المتعمق . وقد صممت المواقف في هذه المرحلة بما يجعل المقابلة بقدر الامكان مقننة ، وذلك على النحو التالي :

١ - يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء ، تتكون كل لجنة من أربعة من المتمرسين ، منهم اثنان من المتمرسين من قيادات العمل المصرفي أو الاداري ، واثنان من المتخصصين في علم النفس من خبراء قيادة مواقف المقابلة .

- ٢ - تقوم كل لجنة على حدة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة ، حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية .
  - ٣ - اتفقت اللجان على الجوانب المختلفة التي يجب ملاحظتها أثناء المقابلة ، وقد شملت الخبرة السابقة في مجال العمل ، والقدرة على حل بعض المشكلات في مجال التخصص ، والمظهر الشخصي والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، والاتزان الانفعالي ، والسلوك الاسلامي العام ، والمعلومات الاقتصادية الادارية والاسلامية .
  - ٤ - طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح مستقلاً عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره في حدود ٢٥ درجة ، ثم تولت لجنة الاشراف جمع الدرجات الأربعة المقدرة لكل متقدم لتصبح من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة .
- وقد ترتب على اجراء المراحل السابقة اعداد كشوف بأسماء المرشحين للمجموعات الوظيفية المختلفة متضمنة التقديرات في المراحل المختلفة والتقدير النهائي وترتيب المرشحين .

### ثالثاً : اعداد القادة

ناقشنا في بداية هذا الفصل البحوث المتعلقة بالصفات اللازم توافرها في القادة/المديرين ، كما عرفنا «المدير» بأنه هو ذلك الشخص الذي يقضى على الأقل ٥٠ في المائة من وقته

فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق . ولكى نعمل على اعداد القادة للقيام بمهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه ، فلا بد من تدريبهم واعدادهم .

ويقوم البرنامج التدريبى الجيد على المبادئ الأساسية فى التعلم ، وأول هذه المبادئ هو قانون «الأثر» الذى ينص على أن الفرد يميل إلى السلوك الذى ينتج عنه ثواب ، وإلى عدم تكرار السلوك الذى ينتج عنه عقاب له . كما يتضمن التعلم «التغير فى السلوك» . فالمندربون يختلفون فى استجاباتهم حسب موقف كل منهم بصفة فردية ، كما يتحدد فى اطار ما ورثوه وما خبروه ، أى نتيجة العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة .

وتعتبر «الدافعية» من أهم العوامل المؤثرة فى التعلم . فالناس يتعلمون ما يريدون هم أن يتعلموه . وهذا صحيح بصفة خاصة فى العلاقات الانسانية ، ويمكن أن تزيد الدافعية وذلك بربط التدريب بالمشكلات اليومية التى يواجهها المندرب ، فاذا استطاع أن يرى التدريب قابلاً للتطبيق على مشكلات العلاقات الانسانية التى يواجهها فعلاً - بدلاً من الحديث عن مشكلات عامة - فان هذا يزيد من حماسه ورغبته فى التعلم .

والتعلم عملية دينامية - فعالة - وعلى ذلك فالمندرب يتعلم بطريقة أفضل من خلال المشاركة . فاذا كان مندجاً فى الاستماع فقط والانصات (كما فى المحاضرة) ، فان التعلم يكون أقل كثيراً مما لو اشتركت باقى الحواس والتفكير والمشاعر . ويعنى هذا أن أساليب

المشاركة - كالمناقشة ، والتمارين الجماعية ، ودراسة الحالات ، وتمثيل الأدوار - مرغوب فيها بوجه خاص في التدريب على العلاقات الانسانية .

والظاهرة الأخرى في التدريب هي «انتقال أثر التدريب» .. ويعنى هذا أن تعلم شيء ما يساعد على تعلم شيء آخر . وبمعنى آخر يعنى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالى : «إلى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى نتعلمها فى موقف معين ، على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى ؟» وقد يكون انتقال أثر الخبرات موجباً أو سالباً ، بمعنى أن تعلم احدى الخبرات قد يكون من شأنه تيسير أو تعطيل أداء بعض أجزاء العمل الذى يقوم بانجازه . وتطبيقاً لهذا المبدأ فى وضع البرامج التدريبية يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التدريبى وموقف أداء العمل الفعلى ، ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد . ولعل أفضل طريقة تحقق هذا الهدف هى ما يستخدم حالياً فى اعداد المشرفين والمديرين ويطلق عليه «التدريب على رأس العمل» (On the Job training) ، حيث يقضى المتدرب فترة معينة يمارس العمل الفعلى ، مطبقاً ما تعلمه أثناء التدريب ، وذلك تحت اشراف الرؤساء والمديرين .

وبصفة عامة ، فان للتدريب أهميته فى اعداد القادة ، وقد حث القرآن الكريم على أهمية الاعداد ، بقوله :

□ ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ

عَدُّوْا لِلّٰهِ وَعَدَّوْكُمْ... ﴿٦٠﴾ (الانفال : ٦٠)

### التدريب على العلاقات الانسانية :

من أهم المجالات في اعداد القادة تدريبهم على العلاقات الانسانية . وهناك طرق عديدة ، بعضها أكثر فاعلية من غيرها ، وسنذكر فيما يلي أهم الطرق المستخدمة في التدريب على العلاقات الانسانية <sup>(١)</sup> :

#### أولاً : طرق التدريب التقليدية :

١ - تستخدم «المحاضرات والمناقشات» على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات الى المتدربين في المنظمات بصفة عامة . ولهذا الوسائل فعاليتها في التدريب على العلاقات الانسانية ، خاصة لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمي ، كما أنها تسهم إلى حد ما في تغيير المفاهيم والاتجاهات ، خاصة المناقشة . وقد أثبتت الدراسات والبحوث العلمية في هذا المجال فعالية هذه الوسائل في تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الادارية ، كما ازدادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والمنظمة . ومن ناحية أخرى اتضح أن تأثير هذه الوسائل كان ضعيفاً من حيث تعديل الاتجاهات السلبية ، مما يستلزم المزيد من المشاركة من جانب المتدربين لتقليل

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى . ومحمد اسماعيل يوسف . السلوك الإنساني في العمل . ص ٢٤٦ - ٢٥٦ .

الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ - تستخدم طريقة «المؤتمرات» في تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها - بتوجيه المدرب - باجراء المناقشات حول موضوع معين مر بنجربة الجماعة . وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عدداً من التطبيقات السليمة للعلاقات الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتكون الجماعة التدريبية عادة من عدد محدود لا يتجاوز العشرين شخصاً ، ومن الأفضل تقسيم الجماعة إلى جماعات فرعية صغيرة حتى تكون الفائدة أعم وأشمل وكى تناح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة في المناقشة . ويقوم المدرب بتوجيه الجماعة أثناء المناقشة ، كما يقوم بتلخيص ما اسفرت عنه مناقشة الموضوع حتى يترك المتدربون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئاً يمكن أن يستخدموه في أعمالهم القيادية .

٣ - وتلائم طريقة «دراسة الحالات» التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها تضى على المناقشة جواً من الحقيقة والواقعية . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية واقعية تتطلب اتخاذ قرارات أو تحليل سلوك بعض المسئولين المتضمنين في الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة يكتسب المتدربون المهارات في مواجهة المشكلات وتحليلها وحلها واتخاذ القرارات .

ثانياً : الوسائل الأخرى المتطورة :

#### ١ - التدريب المعملى (الجماعات التدريبية) :

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى «التدريب المعملى» (مختبرات التدريب) . ويتركز هذا التدريب حول ما يدعى «بتدريب الحساسية» ( Sensitivity Training ) . ويعتبر تدريب الحساسية أكثر التدريب اثارة للجدل ، فقد هاجمه بشدة بعض المشتركين فى مختبراته من المدربين ، فى حين أيدىها بشدة البعض الآخر . وتدريب الحساسية نوع من التدريب المثير للتحدى والاحباط ، وقد نبغ من أعمال المتخصصين فى ديناميات الجماعة والارشاد النفسى غير المباشر<sup>(١)</sup> .

وعلى النقيض من الوسائل الأخرى ، «كتمثيل الأدوار» و «المباريات الادارية» ، فان تدريب الحساسية كثيراً ما يكون عبئاً ثقيلاً على نفوس المتدربين ، ونراهم يقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة (وقد حدث فى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الادارية لتدريب الحساسية أن بعض المشتركين من المدربين لم يستطيعوا الاستمرار حتى نهاية الدورة لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها) .

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المتدربين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يقوموا ببناء

---

(١) L. Bradford, J. Jibb, and K. Benne (eds.); T. Group Theory and Laboratory Method. (N.Y.: Wiley, 1964). Ch. 1.



نشاط اجتماعى مقبول ومقبول . ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل للأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق . وفى إطار هذه البيئة يشجع المتدربون على إمعان النظر والتفكير فى مفهوم الذات ، وأن يصبحوا أكثر تقبلاً لما يقوله الآخرون . وبالإضافة إلى ذلك يحسون بأنهم بدأوا فى إدراك أساليب تفاعل الجماعة ، والتعرف على تأثير الثقافة عليها . وباختصار فان أهداف تدريب الحساسية هى : فهم الذات ، وفهم الآخرين ، وفهم تأثير المجتمع ، والتبصر فى العمليات الجماعية وتنمية المهارات السلوكية .

## ٢ - تمثيل الأدوار : Role Playing

يعتبر تمثيل الأدوار إحدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية ، بالإضافة إلى الطرق التقليدية للتدريب . ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فان لهم خبرة إلى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال والتصور يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها . وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبياً هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية . وقد استخدمها «مورينو» ( Moreno ) فى العلاج النفسى باسم «الدراسات النفسية» ( Psychodrama ) ، وفى التحليل الاجتماعى باسم «الدراما الاجتماعية» ( Sociodrama ) ،

- ثم طبقت فيما بعد في التدريب على العلاقات الانسانية .  
وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتي :
- ( أ ) أنها أسلوب مرن ، وتتيح الفرصة للدارسين للاشتراك في التمثيل .
- ( ب ) غالباً ما تنمى لدى الأفراد ما يسمى «بالخبرة المشتركة» التي تساعد على أن تكون أساساً للمناقشة التي تتبع الانتهاء من تمثيل الأدوار .
- ( جـ ) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث تسنح الفرصة لكل فرد في الجماعة كي يعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود .
- ( د ) يشجع هذا الأسلوب كل فرد في الجماعة ، وكذا الجماعة ككل ، على الاشتراك في المناقشة والتفكير في الموضوع الجاري تمثيله ، بما يؤدي إلى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة .
- ( هـ ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب سهلة التخطيط ، ولكنه من ناحية أخرى يحتاج إلى مهارة في التطبيق والتنفيذ .

### ٣ - المباريات الادارية : Business Games

تعتبر المباريات صورة أخرى من المحطات التي يمارس فيها تمثيل الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . وقد قامت المباريات الادارية

وتطورت نتيجة لقدرة الحاسب الآلى (الكمبيوتر) الفائقة فى تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة لظروف العمل الحقيقية بالمنظمة . وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل المتدربون فى جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى . وتتخذ كل جماعة قراراتها فى اطار نموذج معين مصمم لهذا الغرض ، وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الآلى طبقاً للنموذج المبرمج فيه ، ويتتبع عن هذا ارجاع للأثر - «تغذية رجعية» - Feedback لتوجيه القرارات التالية . وعادة يكون الوقت مضغوطاً ومحدوداً ، فمثلاً قد تغطى فترة ربع سنة فى التسويق فى ساعة واحدة أثناء المباراة . ويسمح ضغط الفترات الزمنية أثناء المباراة فى وقت قصير باكتساب خبرات عديدة والقيام بممارسات مختلفة . ويمكن الاسراع فى التعلم عن طريق التغذية الرجعية والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار فى المباراة .

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله بالمعهد القومى للتنمية الادارية خبيراً للعلاقات الانسانية ، والاشتراك فى تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصراً أساسياً فى برامج الادارة العليا المقيمة (ومدتها ٤ أسابيع) ، وكان يخصص للمباراة الادارية عادة الأسبوع الثالث ، بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات فى الأسابيع السابقة . وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، يومان للشرح والاعداد ، وتنفذ فى ثلاثة أيام ، بينما

يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة . وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين فى المباراة ، بحيث كان معظمهم يتنازل عن فترات الراحة كى يستمر فى انجاز دوره فى المباراة . ونظراً لظروف ضغط الوقت والمنافسة ، فان الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف الضغط والتوتر «الانصباب» ( Stress ) ، وخاصة عند ارجاع الأثر (التغذية الرجعية) ، وإخطارهم بموقف الشركة التى يمثلونها عقب اتخاذ كل قرار ، وكنا نلاحظ - كمدرين للعلاقات الانسانية - الآثار النفسية التى تظهر على الجماعة فى حالة الخطأ فى اتخاذ القرار - وما ينشأ عنها من انفعالات .

#### ٤ - الشبكة الادارية المصفوفة الادارية :

إن مفهوم «الشبكة الادارية» (المصفوفة الادارية) - التى يطلق عليها أيضاً «التنمية التنظيمية» - تقوم على المفهوم الذى وضعه «بليك وموتون»<sup>(١)</sup> ، وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التى قسمت إلى جزئين رئيسيين : الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والثانى هو الخروج بنموذج استراتيجى متكامل للمنظمة يساعدها على تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج . ويختلف هذا النظام التدريبي أساساً عن غيره من الوسائل التى سبق مناقشتها فى أن مفهومه الأساسى يعتبر المنظمة هدفه الأساسى وليس الفرد

---

R. Blake, and J. Mouton; The Managerial Grid. (Houston: (١)  
Gulf Publishing, 1964)

أو المجموعات . فالتعامل مع الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل المشكلات ، يعتبر تعاملأ مع أنشطة جماعية تدرج تحت تنمية الادارة وليس تنمية المنظمة . ولتوضيح هذا الفرق يمكن القول بأن «تنمية الادارة» تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز بفاعلية أكبر فى المنظمة ، بينما تبحث «تنمية المنظمة» عن إيجاد البيئة التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة <sup>(١)</sup> .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص الآتية :

- (أ) تمثل استراتيجية تعليمية تسعى إلى أحداث تغيير مخطط .
- (ب) ترتبط بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعة الدراسة .
- (ج) تستخدم التنمية التنظيمية أساساً طريقة تدريب المختبرات التى تستند إلى الخبرة السلوكية المباشرة .
- (د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموماً تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .
- (هـ) توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تستلزم الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على

---

M. Berger, and P. Berger (eds); Group Training Techniques. (١)  
(Essex: Grower, 1972), pp. 49- 50.

الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

( و ) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية عموماً ، وفي المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدي إلى تشجيع المنظمات على أن تتبنى فلسفة انسانية تسير على نهجها .

وتشكل الكلمات والأفكار السائدة في حلقات الشبكة الادارية : بناء الجماعات ، والاجماع ، والانفتاح ، وارجاع الأثر (التغذية الرجعية) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ، والاستراتيجية . وطريقة التدريب التي تستخدم غالباً في «التنمية التنظيمية» هي «تدريب الحساسية» . ولكن التنمية التنظيمية تشمل جوانب أخرى إلى جانب ما يشمله تدريب الحساسية . فهي تركز على بناء اجماعات في علاقات حقيقة ، بينما يركز تدريب الحساسية على البيئة التدريبية . هذا بالاضافة إلى أن التنمية التنظيمية عملية مستمرة في تطوير النفس البشرية ، بينما تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل . وتشمل التنمية التنظيمية المؤسسة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية مع جزء منها فقط .



## الفصل الخامس

### القيادة الحربية

يقرر علم النفس العسكرى أن للقيادة العسكرية عنصرين أساسيين هما : صفات القيادة التى يجب أن يتصف بها الشخص ليكون قائداً ناجحاً ، ومبادئ القيادة أى القواعد والأصول التى يجب أن يتبعها القائد ويطبقها عند ممارسته للقيادة . وكما استخلصت صفات القيادة من دراسة شخصيات القادة العسكريين الناجحين البارزين ، فقد استخلصت مبادئ القيادة من التجارب والدراسات التى أجريت على القيادات الفذة وأساليبها فى القيادة ، وأصبح العسكريون فى كل مكان من العالم يتعلمون هذه المبادئ التى ثبت تطبيقها من أكبر عوامل النجاح فى القيادة وتحقيق النصر فى المعارك والحروب .

#### صفات القائد العسكرى :

يمكن تلخيص نتائج أهم الدراسات التى أجريت بقصد التعرف على سلوك القادة فيما يأتى :

□ لخص «كارتر»<sup>(١)</sup> أهم الأعمال وأنواع السلوك التى أسفر عنها

(١) L. Carter; "Military Leadership." Military Rev., 1952, 32, 14- 18.



تحليل القيادات الممتازة الناجحة في الجيش الأمريكى فيما يلى :

- ١ - القيام بأعباء التخصص المهنى والفنى .
- ٢ - معرفة المرءوسين والاهتمام بشئونهم .
- ٣ - استمرار الاتصال بالآخرين .
- ٤ - تحمل المسئولية ، والقُدوة الحسنة .
- ٥ - المبادأة والتوجيه فى العمل .
- ٦ - تدريب الأفراد كفريق متكامل .
- ٧ - اتخاذ القرارات .

□ قام المعهد الأمريكى للبحوث بمحاولة للكشف عن المهام الرئيسية الضرورية فى عمل ضباط القوات الجوية . وقد ذكر «برستون»<sup>(١)</sup> أنه قد أجريت مقابلات مع ٦٤٠ ضابطاً من مختلف الرتب والوظائف ، وطلب من كل منهم أن يفكر فى موقف محدد لاحظ فيه ضابطاً يسلك سلوكاً فعالاً وأن يصف هذا السلوك . وقد قسمت فئات السلوك الناتجة إلى ما يلى :

- ١ - التخطيط ، والمبادأة ، وتوجيه العمل .
- ٢ - معالجة التفاصيل الادارية .
- ٣ - تقبل المسئولية الشخصية .
- ٤ - الاشراف على الآخرين .
- ٥ - اظهار الشعور بالانتماء للجماعة ، والولاء للمنظمة .
- ٦ - القيام بأعمال التخصص المهنى والفنى .

---

(١)

□ ومن أهم البحوث التي أجريت في تحديد أبعاد سلوك القائد ،  
 هي تلك التي يطلق عليها «دراسات جامعة أوهايو للقيادة» . وقد  
 بدأت هذه الدراسات بتعريف القيادة تعريفاً مؤقتاً على أنها «سلوك  
 فرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك» ، ثم اقترضت بعد  
 ذلك تسعة أبعاد لسلوك القائد هي <sup>(١)</sup> :

- ١ - المبادرة ، أى المبادرة إلى العمل تلقائياً .
  - ٢ - العضوية ، أى دفاع القائد عن جماعته وتمثيلها .
  - ٣ - التمثيل ، أى دفاع القائد عن جماعته وتمثيلها .
  - ٤ - التكامل ، أى العمل على تخفيف حدة الصراع بين  
 الأعضاء .
  - ٥ - التنظيم ، أى تحديد عمله وعمل الآخرين ، وعلاقات  
 العمل .
  - ٦ - السيطرة ، أى تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة ، واتخاذ  
 القرارات أو التعبير عن الرأى .
  - ٧ - الاتصال ، أى إعطاء المعلومات للأعضاء والحصول على  
 المعلومات منهم .
  - ٨ - التقدير ، أى تأييد أعضاء الجماعة أو عدم تأييدهم .
  - ٩ - الانتاج ، أى تحديد مستويات الجهد أو التحصيل .
- ثم أعدت بعد ذلك المقاييس لقياس كل من هذه الأبعاد  
 المفترضة ، وطبقت على عدد كبير من الأفراد ، وحللت

(١) H. Preston; The Development of a Procedure for Evaluating  
 Officers in the Air Force. (Pitsburg: Amer. Instit. for Research.  
 1948)

T. Hemphill; Leader Behavior Description. (Columbus: Ohio  
 State Univ. Research Foundation, 1952).

معاملات الارتباط بينها تحليلًا عامليًا . وفيما يلي الأبعاد الأربعة التي أسفر عنها تطبيق صورة معدلة من مقاييس وصف سلوك القائد على رجال القوات الجوية<sup>(١)</sup> .

١ - تقدير القائد لتابعيه : ويتضمن ذلك حرارة العلاقات الشخصية ، والاستعداد لشرح المهام ، والاستماع إلى المرءوسين .

٢ - المبادرة في تحديد بناء الجماعة ، أى تنظيم وتحديد العلاقات بينه وبين تابعيه : ويتضمن ذلك الاحتفاظ بمعايير محددة في العمل ، وتوضيح اتجاهه نحو الجماعة وتوزيع العمل .

٣ - الاهتمام بالانتاج ، أى اهتمام القائد بضرورة أداء العمل .

٤ - الحساسية والوعى الاجتماعى ، أى اهتمام القائد بأن يكون مقبولا من الجماعة ، واستعداده لتقبل التعديل في طرق انجاز العمل ، والتوفيق بين الأعضاء .

□ وقد أوضحت البحوث التي أجريت في الجيش الأمريكى ونشرت بعنوان «الجندي الأمريكى»<sup>(٢)</sup> أن الضباط والجنود يختلفون في اتجاهاتهم نحو السلطة والقيادة وبعض الأساليب القيادية . كما وجد أن ضباط الطيران من رتبة «الملازم» قدروا قاداتهم تقديرات أقل بدرجة ملحوظة من تقدير الضباط من رتبة نقيب فما فوق

(١) A. Haplin, and B. Winer; The Leadership Behavior of the Airplane Commander. (Columbus: Ohio State Univ. Research Board, 1952).

(٢) S. Stouffer, et. al.; The American Soldier "vol. 1". (Princeton Univ. Press, 1949).

لمرءوسيهـم ، وذلك فيما يتصل بالعلاقات الشخصية ، التي ظهرت أهميتها في التمييز بين القائد «الجيد» والقائد «الضعيف» . وقد كان الاختلاف بين المرءوسين والرؤساء في تقديراتهم أكبر ما يكون في الصفات الآتية : الاخلاص والوفاء بالوعد ، عدم التحيز ، ومراعاة مشاعر الآخرين ، والعمل لمصلحة الجماعة وأعضائها ، القدرة على الاختلاط بالمرءوسين .

### صفات القائد العسكري في الاسلام :

إذا كانت صفات القائد العسكري قد جاءت نتيجة الدراسات وبحوث علمية كما اسلفنا ، فإن هذه الصفات كلها بل وصفات أخرى غيرها قد اجتمعت في محمد رسول الله ﷺ ، قائد جيش الاسلام الأول ، لذلك فهو المثل الكامل ، وهو القدوة المثلى ، عملاً بقوله تعالى (١) :

□ ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ . (الأحزاب : ٢١)

وفيما يلي نذكر هذه الصفات :

### ١ - كمال الأخلاق :

لسنا بحاجة إلى الحديث عن أخلاق الرسول الكريم ، فهو رسول الله إلى الناس ، اصطفاه الخالق جلّ جلاله ليبلغ أعظم رسالة . وقد حفظه المولى ورعاه وجنبه سيئات الجاهلية ودنسها ،

(١) محمد جمال الدين محفوظ . النظرية الإسلامية في القيادة الحربية . ( القاهرة : دار الاعتصام . ١٩٧٧ ) . ص ٢٨ .

حتى كان أفضل قومه مروءة ، وأحسنهم خلقاً ، وأكرمهم حسباً ، وأرجحهم عقلاً ، وأصدقهم قولاً ، حتى لقب «بالأمين» في حداثة سنه لأنه استوفى من مكارم الأخلاق كل مكرمة لم ينلها إنسان قبله أو بعده . ولقد خاطبه الله تعالى بقوله :

- ﴿وَأَنَّكَ لَ عَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم : ٤)  
 □ ﴿... وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ...﴾  
 (آل عمران : ١٥٩)

وقد حدّث عليه الصلاة والسلام عن نفسه فقال : «أدبني ربي فأحسن تأديبي» .

## ٢ - رجاحة العقل والفطنة :

لقد كان رسول الله ﷺ من كمال العقل ورجاحته بدرجة لم يبلغها بشر سواه . وعلى الرغم من أنه لم يسبق له ممارسة القراءة ليتعلم منها ، فقد تبين من التاريخ أنه أعقل العالمين . وخير مثال لذلك حسن تديره وسياسته للعرب الذين كانوا أهل عزة وإباء وانطلاق مع طبيعة متنافرة متباعدة ، وكيف احتمل جفاءهم وصبر على أذاهم بكل حكمة وفطنة وبعد نظر ، حتى انقادوا إليه ، والتفوا حوله ، وقاتلوا في سبيله أهليهم وعشيرتهم واختاروه على أنفسهم ، وهاجروا معه ، تاركين أوطانهم وذويهم وأحباءهم .

## ٣ - احترام النفس والتواضع :

كان رسول الله ﷺ يعرف قدر نفسه ويحترمها ، فكان بريئاً من الربا ، والتصنع ، مستقل الرأي ، يحترم رأى الآخرين

ويشاورهم في الأمر ، لا يدعى ما ليس فيه ، ولم يكن متكبراً أو خائفاً .. بل لقد كان يرقع ثوبه بنفسه وفي ذات الوقت يقول : ألحق أكاسرة الفرس وقياصرة الروم . وكان لا يؤخر عمل اليوم لغده ، وما عبث قط ، وإن كان يمزح ولا يقول الا صدقاً . وكان يكره أن يحيط نفسه بالمظاهر الكاذبة أو مظاهر السلطة والسلطان والملك ، فكان يقول لأصحابه : « لا تطروني كما أطرت النصارى ابن مريم ، انما أنا عبد الله فقولوا : عبد الله ورسوله » . وخرج على جماعة من أصحابه متوكئاً على عصا فقاموا له فقال : « لا تقوموا كما تقوم الأعاجم يعظم بعضهم بعضاً » .

#### ٤ - الصبر وقوة الاحتمال والثبات على المبدأ :

فبالنسبة للصبر وقوة الاحتمال ، كان النبي ﷺ فيها المثل الأعلى ، فلقد أودى - في سبيل الله أثناء دعوته - في نفسه وأصحابه ، فلم يجزع ، بل كان شجاعاً حكيماً ، وصبوراً كريماً . فكم ناله من أذى المستهزئين من الكفار والمشركين وكيد المنافقين ، فمالج بالشكوى ، بل كان دأبه الصبر مع التفويض لله تعالى ، فن دعاء الرسول :

○ « اللهم إني ضعيف فقير في رضاك ضعفي ، وخذني إلى الخير بناصيتي واجعل الإسلام منتهى رضائي . اللهم إني ضعيف فقوتي ، وإني ذليل فأعزني ، وإني فقير فأغنني » . (رواه أحمد)

○ « الصبر نصف الايمان . واليقين الايمان كله » . (الطبراني)  
 وكان عليه أفضل الصلاة والسلام يقابل الأذى بالصبر

الجميل ، ويعامل أعداءه بالمرارة ويتألفهم بحسن المصانعة ، فكان يقابل الحمق بالحلم والرفق ، والصلف بالوداعة والأناة .  
وفى ذات الوقت كان لا يجيد عن المبدأ قيد شعرة .. أنظر إليه وهو يقول لعمه وهو يحاول اقناعه بالرجوع عن قريش وترك الدعوة .  
«والله يا عمّ .. لو وضعوا الشمس في يميني ، والقمر في يساري ، على أن أترك هذا الأمر أو أهلك من دونه ما تركته» .

#### ٥ - الشجاعة والمبادرة للنجدة :

كان الرسول عليه الصلاة والسلام في هذا المضمار المثل الذي لا يبارى والقدوة منقطعة النظير . ولقد فرغ أهل المدينة ذات ليلة إذ سمعوا صوتاً قوياً غير عادي ، فانطلق بعض الناس نحو الصوت فتلقاهم رسول الله راجعاً وقد سبقهم إلى الصوت وعرف الخبر ، وكان راكباً فرساً والسيوف في عنقه وهو يقول : «لن تراعوا» وهكذا كان أسبق القوم إلى النجدة .

وقد برزت شجاعة الرسول ﷺ في الحروب والمعارك والغزوات بصورة ليس لها مثيل في التاريخ :

□ فقد قاد بنفسه ثمان وعشرين غزوة انطوت على كل صور العمليات الحربية من دفاع وهجوم ومطاردة وحصار ، وقيام القائد بتولى القيادة بنفسه شجاعة لا تؤثر أن تتوارى .

□ لم يكتف بالقيادة ، بل كان يشترك في القتال بنفسه وخاصة في المواقف الصعبة والحرجة من المعركة ، وفي ذلك يقول على بن أبي

طالب رضى الله عنه :

«كنا إذا اشتد الخطب واحمّرت الحلق ، اتقينا برسول الله ﷺ ، فما كان أحد أقرب إلى العدو منه ، ولقد رأيتنى يوم بدر ونحن نلوذ برسول الله وهو أقربنا إلى العدو» .

وسجل الغزوات حافل بالمواقف التى يتصدع منها قلب أشجع الرجال ، ومع ذلك فقد ثبت الرسول ﷺ فيها غير مكترث بما يحقد به من أخطار .

#### ٦ - اللياقة البدنية :

كان النبی ﷺ يتمتع بلياقة بدنية عالية ، فكان يصرع الرجل القوى ، ويركب الفرس عارياً فيروضه على السير ، وكان يتسابق مع أحبائه فى العدو . وفى غزوة الخندق كان أصحابه يلجأون إليه عند حفر الخندق كلما استعصت عليهم صخرة فيسرع إليهم لتحطيمها حيث تتفتت تحت وطأة مطرقة التى يهوى بها ساعده القوى ، وشارك أصحابه فى حراساتهم وفى استطلاعاتهم وفى مسيراتهم الطويلة الشاقة فى كل وقت وأظهر فى ذلك تحملاً وجلداً يعجز عنه أقوى أصحابه .

ويقول أبوهريرة رضى الله عنه : «ما رأيت أحداً أسرع من رسول الله ﷺ فى مشيه ، كأنما الأرض تطوى له ، أنا لنجهد أنفسنا وهو غير مكترث» .

#### ٧ - حسن المعاملة المحبة :

كان النبی ﷺ أوسع الناس صدراً وأصدقهم لهجة ، وألينهم



عريكة ، وأكرمهم عشرة . وكان يخالط أصحابه ، ويحجب دعوة الحرو والعبد والمسكين ، ويقود المرضى في أقصى المدينة ، ويقبل عذر المعتذر ، ويبدأ من يلقاه بالسلام ، ويبدأ أصحابه بالمصافحة ويدعوهم بأحب أسمائهم ، ولا يقطع على أحد حديثه ، وكان أكثر الناس تبساً وأطيبهم نفساً . عن أنس قال : « خدمت النبي فما قال لي لشيء فعلته لم فعلته » .

وقد قال عليه الصلاة والسلام : « انكم لا تسعون الناس بأموالكم ، فليسمعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق » . وقال أيضاً « ان أحبكم إلى وأقربكم مني منزلة يوم القيامة أحاسنكم أخلاقاً ، الموطأون أكنافا (أنى غير المتعالين والذين لا يتسمون بالغلظة) الذين يألفون ويؤلفون » .

ومن أحاديثه عليه الصلاة والسلام في هذا المجال :

○ « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليسكت » . (متفق عليه)

○ وعن ابن عمر وعائشة رضى الله عنهما قالا : « قال رسول الله ﷺ : «ما زال جبريل يوصيني بالجار حتى ظننت أنه سيورثه» . (متفق عليه)

○ «الجار أحق بشفعته» . (البخارى ومسلم)

○ «حق الجار إن مرض عدته ، وإن مات شيعته ، وإن افتقر أقرضته ، وإن أعوز سترته ، وإن أصابه خير هنأته ، وإن أصابته مصيبة عزيته ، ولا ترفع بناءك فوق بناءه فتسد عليه الريح ،

ولا تؤذنه بريح قدرك الا أن تغرف له منها» . (الطبراني)  
 ○ «أحسن مصاحبة من صاحبك تكن مؤمناً» . (الشهاب)  
 ○ عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي ﷺ قال : «إن الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم أظلمهم بظلى يوم لا ظل الا ظلى» . (رواه مسلم)  
 ○ وعنه قال : قال رسول الله ﷺ : «والذى نفسى بيده ، لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم» .

(رواه مسلم)  
 فقد ظهرت محبة الرسول ﷺ لأصحابه ، ومحبة أصحابه له فى كل غزواته ، بل فى كل موقف له فى السلم والحرب . وحسبنا أن نذكر موقف أصحابه منه فى معركة «أحد» لما أحرق به المشركون من كل جانب وصبوا عليه نبالهم ، فأخذ المسلمون يصدون عنه النبال المصبوبة عليه بأجسادهم ، ولم يقتصر ذلك على الرجال ، بل شمل النساء أيضاً . فلقد ألفت «نسيبة الخزرجية» سقائها ، واستلّت سيفاً وأخذت تذود به عن رسول الله ﷺ حتى خلصت الجراح إليها ، فأصيبت يومذاك بثلاثة عشر جرحاً وأغمى عليها من التزييف ، فلما أفاقت لم تسأل عن زوجها الذى شهد «أحداً» ولا عن ولديها اللذين كانا يقاتلان فى المعركة ، بل سألت أول ما سألت بعد أن عاد إليها وعيها : «وكيف حال الرسول» .

أما عن حب الرسول ﷺ لأصحابه ، فيكنى أن نذكر كيف نعى شهداء «مؤتة» وعيناه تدرفان . ولقد كان يحب أصحابه حباً

لا مزيد عليه ، فإذا سلم عليهم لا يكون البادىء أبداً بسحب يده عن السلام ، وكان يلتقي الناس بوجهه باسم مهلل ، وكان يمقت الغيبة ، وكان البادىء أصحابه دائماً بالتحية .

#### ٨ - الثقة المتبادلة :

كانت ثقة أصحاب الرسول ﷺ به عظيمة جداً دون حدود ، كما كانت ثقته بأصحابه كبيرة أيضاً . ويكفى أن نذكر موقف المسلمين من صلح الحديبية ، إذ لولا ثقتهم العظيمة به لرفضوا هذا الصلح .

أما ثقته بأصحابه فيكفى للتدليل عليها أنه قبل زج قواته في غزوة «بدر» بينما كانت قوات المشركين ثلاثة أمثال قواته ، كما خاض معركة «أحد» بينما قوات المشركين خمسة أمثال قواته . ولا يمكن أن يقبل القائد الاشتباك في معركة لا يعرف مصيرها ضد أهدائه المتفوقين على قواته تفوقاً ساحقاً ، الا اذا كان ذلك القائد يثق برجاله ثقة عظيمة .

#### ٩ - الاتزان الانفعالي :

إن الحرب معاناة قاسية وشرسة تتطلب قدراً كبيراً من الاتزان الانفعالي ، الذى يمكن القائد من السيطرة على نفسه وتمالك أعصابه فى مواقف الأزمات والشدائد . كالهزيمة فى إحدى المعارك حتى لا تنهار معنوياته ، كما يستطيع الامساك بزمام الموقف عند احراز النصر على العدو حتى لا يغفل عن واجب الحذر أو حتى

لا يطفئ فيه الفرح وبغريه عن اداب الحرب وأخلاقياتها .

ولقد كان رسول الله ﷺ القدوة الطيبة والأسوة الحسنة في الاتزان الانفعالي ، وحفلت سيرته العطرة بصور رائعة من التحكم في النفس وتمالك الأعصاب في أشد الموقف حرجاً في السلم والحرب معاً . فلم يكن من السهل السيطرة على الأعصاب وتمالك النفس عندما طوقه المشركون هو وبعض أصحابه من كل جانب في غزوة أحد ، ومع ذلك تمالك نفسه وأمسك بزمام الموقف ، وكافح مع أصحابه حتى استطاع أن يخلص المسلمين من فناء أكيد .

ولم يكن من السهل السيطرة على الأعصاب أو تمالك النفس يوم الخندق عندما علم بغدر اليهود ونقضهم للعهد ، فأصبح الخطر يهدد قوات المسلمين من خارج المدينة (بعشر آلاف مقاتل من الأحزاب) ومن داخلها باليهود ، ومع ذلك فقد تمالك الرسول ﷺ نفسه وسيطر على أعصابه وأمسك بزمام الموقف فصد الأحزاب ، وقضى على اليهود .

تلك أمثلة من سيطرته على أعصابه واتزانه الانفعالي في وقت الشدة . أما في وقت النصر والرخاء ، فأروع ما يذكر من أمثلة ما كان يوم فتح مكة وحصوله على نصر ساحق على قريش التي ناصبته العداء أكثر من عشرين عاماً . فنراه متمالكاً لنفسه ، ممسكاً بزمام الموقف ، ولم يظهر منه ما يدل على التعاضم أو الجبروت أو غير ذلك من صفات القادة عند انتصارهم ، وكانت قولته المشهورة لأهل قريش : « اذهبوا فأنتم الطلقاء » .

## ١٠ - الاستبصار وبعد النظر :

يعتبر الاستبصار والتنبؤ وبعد النظر من العمليات العقلية العليا ومن أسس النجاح في التخطيط والقيادة عموماً . والقائد الناجح هو الذى يضع فى اعتباره كافة الاحتمالات - قريبها وبعيدها - أطيها وأسوأها ، وبعد الخطط لكل موقف حتى يتخذ لكل ما يناسبه دون تردد .

ولقد كان رسول الله ﷺ يتحلى بميزة بعد النظر والاستبصار فى شتى أعماله العسكرية وغيرها ، والأمثلة على ذلك كثيرة . فلقد أصر الرسول ﷺ على قبول شروط صلح الحديبية ، لأنه فكر بعمق وبعد نظر ، فعرف بفكره الثاقب أن قبول هذه الشروط نصر للمسلمين ، فهى تؤمن لهم الاستقرار . وفى ظل هذا الاستقرار أصبح جيش المسلمين عشرة آلاف مقاتل عند فتح مكة ، بعد أن كان ألفاً وأربعمائة فى غزوة الحديبية قبل سنتين .

وكانت جميع الدلائل تبشر باستسلام قريش يوم الفتح ، ومع ذلك اتخذ الرسول ﷺ كافة التدابير الممكنة لمعالجة أسوأ الاحتمالات ومواجهتها . فقسم قواته إلى أربعة تشكيلات ، ودخل مكة من جهاتها الأربع بتشكيلات القتال حتى تستطيع قواته القضاء على كل مقاومة بكل سهولة ، دون أن تباغت من جهة غير متوقعة .

ولقد كان الرسول ﷺ يفكر فى كل صغيرة وكبيرة ، وبعد لكل أمر عدته ، ويلزم الحيلة والحذر ، لذلك لم يستطيع أعداؤه أن يباغته فى أى موقف بينما استطاع هو أن يباغتهم فى أكثر من

غزوة .

## ١١ - تكامل الشخصية :

عندما يفكر الناس في الشخصية ، فانهم ينظرون إليها عادة باعتبارها التأثير أو الانطباع الذى يحدثه الفرد لدى الآخرين ، كان يروونه مثلاً شخصاً مسالماً أو عدوانياً . أما علماء النفس فانهم يدرسون الشخصية ينظرون إليها باعتبارها الأبنية والعمليات النفسية الثابتة التى تنظم خبرات الفرد وتشكل أفعاله واستجاباته للبيئة التى يعيش فيها ، والتى تميزه عن غيره من الناس . وبعبارة أخرى ، فالشخصية هى التنظيم الدينامى فى الفرد لتلك الأجهزة الجسمية والنفسية التى تحدد طابعه الفريد فى توافقه مع بيئته . فعلماء النفس حينما يدرسون الشخصية ، ينظرون إلى الفرد ككل متكامل ، ويعمل ويستجيب كوحدة تتنظم وتتفاعل فيها جميع أجهزته البدنية والنفسية ، وتحدد سلوكه واستجاباته بطريقة يتميز بها عن غيره من الناس<sup>(١)</sup> .

إن فى طبيعة تكوين الانسان استعدادا لفعل كل من الشر والخير ، استعدادا لاتباع أهوائه وشهواته البدنية والاستغراق فى الاستمتاع بملذاته الحسية ورغباته الدنيوية ، واستعدادا للتسامى إلى أفق الفضيلة والتقوى والمثل والقيم الانسانية العليا والعمل الصالح وما يحققه ذلك من سكونية نفسية وسعادة روحية . ومن الطبيعى أن تتضمن طبيعة الانسان وقوع الصراع بين الخير والشر ، وبين الفضيلة

(١) محمد عثمان نجاني . مرجع سابق . ص ١٩٩ .

والرذيلة .

إن الحل الأمثل للصراع بين الجانبين البدني والروحي في الانسان هو التوفيق بينهما ، بحيث يقوم الانسان باشباع حاجاته البدنية في الحدود التي أباحتها الشريعة الاسلامية ، ويقوم في الوقت ذاته باشباع حاجاته الروحية . ومثل هذا التوفيق بين حاجات البدن وحاجات الروح يصبح أمرا ممكنا إذا ما التزم الانسان في حياته بالوسطية والاعتدال . وفي هذا المجال يقول القرآن الكريم :

□ ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا...﴾

(البقرة : ١٤٣)

□ ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾

(الفرقان : ٦٧)

□ ﴿... وَلَا تَجْهَرْ بِصَلَاتِكَ وَلَا تُخَافِتْ بِهَا وَاتَّبِعْ بَيْنَ ذَلِكَ سَبِيلًا﴾ .

(الاسراء : ١١٠)

ومن الحديث النبوي الشريف :

- «خير الأمور أوسطها» . (البيهقي)
  - «أهلوا والعبوا فإني أكره أن يكون في دينكم غلظة» (البيهقي)
  - «روّحوا قلوبكم ساعة فساعة» (أبوداود)
  - «إن الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه» .
- (الطبراني)

○ «سدّوا ، وقاربوا ، واغدوا ، وروحوا ، وشيئا من الدلجة .

والقصد القصد تبلغوا» . (البخارى)

لقد كان الرسول ﷺ متواضعاً ، حلماً ، رءوفاً ، رحيماً ، ومع ذلك لا يستطيع أحد أن يرفع صوته فوق صوت النبي ، ولا يستطيع أحد أن يديم النظر إلى وجهة المشرق المنير ، ولا يستطيع أحد أن يرد له أمراً أو يتردد في تنفيذه . ولقد خاطبه الله تعالى في القرآن الكريم بقوله :

□ ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ، وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ، فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ، فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ، إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾  
(آل عمران : ١٥٩)

إن أسباب تكامل شخصية الرسول ﷺ تكمن في محبته للناس جميعاً ، ورغبته الشديدة في خيرهم وهدايتهم ، وخلقه الكريم . ويرى علماء النفس المحدثون إن الذين يعملون على افادة أكبر جزء ممكن من المجتمع الانساني ، يعتبرون أرقى الشخصيات جميعاً ، وهم في الغالب أقربها إلى التكامل . ولقد كان رسول الله ﷺ يعمل لاسعاد البشرية وهدايتها . أنظر إلى قوله : «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» .

فلا عجب أن تكون له هذه الشخصية المتكاملة الفذة بكل هذا النور والاشراق والجلال .

## ١٢ - القدوة الحسنة :

سبق أن ناقشنا في الفصل الثالث «القدوة الحسنة» كاحدى



الصفات الهامة اللازمة للقائد ، وأوردنا الآيات والأحاديث الدالة عليها . ونستشهد هنا ببعض الأحداث الدالة على هذه الصفة في تصرفات الرسول عليه الصلاة والسلام .

○ كانت غنائم يوم «حنين» أربعة وعشرين ألف بعير ، وأربعين ألف شاة ، وأربعة آلاف أوقية من الفضة ، وستة آلاف نسمة من السبي ، ولكن النبي ﷺ وزع الغنائم وأعاد السبي ، ولم يبق لنفسه شيئاً .

○ كان عليه الصلاة والسلام يبيت الليالي المتتابعة طاوياً ، وأهله لا يجدون عشاء ، وكان عامة خبزهم الشعير . وفي يوم من الأيام جاءت ابنته فاطمة إليه بكسرة خبز ، فسألها : «ما هذه الكسرة يا فاطمة ؟» قالت : «قرص خبزته فلم تطلب نفسي حتى آتيتك بهذه الكسرة» ، فقال : «أما أنه أول طعام دخل فم أبيك منذ ثلاثة أيام» . وقال ابن عباس «والله لقد كان يأتي على آل محمد ﷺ الليالي ما يجدون فيها عشاء» . وقالت عائشة أم المؤمنين «ما شبع رسول الله ﷺ في يوم مرتين حتى لحق بالله ، ولا رفعنا له فضل طعام عن شبع حتى لحق بالله ، إلا أن نرفعه لغائب» . وقالت : «والله لقد كان يأتي على آل محمد ﷺ شهر لا نخبز فيه» . وقد توفي رسول الله ﷺ ودرعه مرهونة عند رجل من اليهود بوسق (ستين صاعاً ، والصاع خمسة أرتال وثلاث) من شعير .

○ كان عليه الصلاة والسلام لا يفكر أبداً بنفسه ، كما لم يفكر أبداً بأهله فيسبغ عليهم هذا الترف الذي يشيع بين ذوى الجاه والسلطان ، فكان في هذا قدوة للمسلمين . وكان جمّ التواضع

عملاً بقوله تعالى :

□ ﴿وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا﴾

(الفرقان : ٦٣)

□ ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾

(الشعراء : ٢١٥)

□ ﴿... أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ...﴾

(المائدة : ٥٤)

□ ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ...﴾

(الفتح : ٢٩)

ومن الحديث النبوي الكريم :

○ عن عياض بن حمّار رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : «ان الله تعالى أوحى إلى أن تواضعوا حتى لا يبغى أحد على أحد ، ولا يفخر أحد على أحد» .

(رواه مسلم)

○ وعن أبي هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : «ما نقصت صدقة من مال ، وما زاد الله عبداً بعفو إلا عزاً ، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله» .

(رواه مسلم)

○ «من تواضع لأخيه المسلم رفعه الله ، ومن ارتفع عليه وضعه الله»

(الطبرانى)

## مبادئ القيادة العسكرية

يقرر علم النفس العسكري أن للقيادة العسكرية عنصرين :  
أولهما صفات القيادة التي يجب أن يتصف بها الشخص ليكون قائداً  
ناجحاً ، وثانيهما مبادئ القيادة وهي القواعد والأصول التي يجب  
أن يتبعها القائد ويطبقها عند ممارسته للقيادة .

وكما استخلصت صفات القيادة - التي سبق مناقشتها - من  
دراسة شخصيات القادة الناجحين البارزين ، فقد استنبطت  
مبادئ القيادة من الدراسات والتجارب والتحليل التي أجريت  
على القيادات الناجحة الرائدة وأساليبها في القيادة . وأصبح القادة  
العسكريون على اختلاف مراكزهم يدرسون هذه المبادئ التي ثبت  
أن تطبيقها من أكبر عوامل النجاح في القيادة وتحقيق النصر في  
المعركة<sup>(١)</sup> .

ولقد جاءت العسكرية الإسلامية بكل ما وصلت إليه دراسات  
الخبراء وأبحاث العلماء مؤخراً من مبادئ ، وجعلت لها منزلة رفيعة  
إذ ربطتها بمبادئ الدين فولدت بذلك أقوى الحوافز التي تدفع  
القادة إلى اتباعها والحرص عليها . وفيما يلي هذه المبادئ :

### ١ - معرفة القائد لعمله :

القائد العسكري الجيد هو الذي يكون مدركاً لدقائق عمله  
وخبيراً فيه ، لا يتأتى ذلك الا على أساس من العلم والدراسة والمعرفة

(١) محمد جمال الدين محفوظ . مرجع سابق . ص ٦٥ .

الواعية مع الممارسة والتدريب العملي في كل ما يتعلق بمهام وظيفته .  
وقد عني الاسلام بتنمية العلم والمهارات من خلال التدريب  
وحث عليهما فهما من أسس إعداد «القوة» التي أمر الله تعالى بها :  
○ «واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ..»  
(الأنفال : ٦٠)

كما وجه الاسلام إلى استمرار التزود بالعلم في كل جديد والأخذ  
بأسباب التقدم .

## ٢ - معرفة القائد لنفسه :

من واجب كل قائد أن يعرف مواطن القوة والضعف في ذاته .  
فالإنسان الذي لا يعرف خصائص نفسه ، أولاً يدرك حدود  
قدراته وامكانياته ، لا يكون سيد نفسه ولا يرجى منه أن يكون  
قائداً ناجحاً . وكذلك فإن الشخص الذي يدرك جوانب القصور  
أو الضعف فيه ولا يسعى جاهداً للتغلب عليها واصلاحها سوف  
يفشل في القيادة ، والرسول ﷺ يقول :  
«رحم الله امراً عرف قدر نفسه» .

وفي هذا الحديث توجيه إلى أن يعرف الإنسان نفسه بما فيها من  
قوة وضعف كما يوحى باتخاذ ما ينبغي نحوها من عمل إيجابي يتعهد  
جوانب القوة بالمحافظة عليها ودعمها وتنميتها ، وتناول جوانب  
القصور بالعلاج والاصلاح .

إن عناية الاسلام بتكوين الضمير الديني للمسلم ، وبالدعوة إلى  
جهاد النفس ومحاسبتها ، ترى في الشخص فضيلة النقد الذاتي

وهي من أحسن سبل معرفة الانسان لنفسه واصلاحها والسير بها في طريق الكمال المشهود .

### ٣ - معرفة القائد برجاله :

وكما يجب على القائد أن يعرف نفسه ، فانه ينبغي عليه أن «يعرف رجاله» جيداً ، لكي يدرك خصائص كل منهم والفروق الفردية بينهم . فهذه المعرفة من أولى مهام القائد التي تعينه على قيادة رجاله بنجاح ، وتوجيه كل منهم إلى ما يناسبه ، وبذلك يمكنه استخدام أقصى ما لديهم من طاقات مادية ومعنوية لتحقيق الأهداف المنشودة .

وقد كان الرسول القائد ﷺ يعرف رجاله تماماً ، ويدرك خصائص كل منهم ، لأنه ولد بينهم وعاش وترعرع وسطهم وكان يعيش بينهم فرداً منهم يشاركونهم أفراحهم وأتراحهم . وكانت معرفة الرجال وخصائصهم هي الأساس الذي يستند إليه في وضع كل رجل في المكان الذي يناسبه . فمثلاً في مجال الشجاعة والجرأة كان يعرف من يكلفه بالعمل المطلوب . ومن ذلك أنه في غزوة «أحد» أمسك عليه الصلاة والسلام بسيف وقال : «من يأخذ هذا السيف بحقه ؟» فقام إليه رجال يريدون أخذ السيف لكن الرسول أمسكه عنهم ، حتى قام «أبودجانة» فأعطاه له .

ولقد أثبت أحداث المعركة حسن اختيار الرسول القائد لأبي دجانة ، فقد سأل رسول الله «وما حقه يا رسول الله ؟» قال الرسول الكريم : «أن تضرب به العدو حتى ينحني» . ولقد قاتل أبو دجانة

بهذا السيف قتلاً شديداً ، فلما دارت الدائرة على المسلمين قام بعمل فدائى إذ حنى ظهره على الرسول وجعل من ظهره ترساً يحميه وكانت السهام تقع فيه .

ولما أراد الرسول أن يختار من بين المسلمين رجلاً يأتيه بأخبار المنافقين اختار حذيفة بن اليمان العباسى رضى الله عنه ، لأنه كان يتمتع بمزايا رجل الاستطلاع والمخابرات تماماً ، فقد كان معروفاً بأنه شديد الحرص والكتمان لا يفشى سره لأحد ، ويتمتع باليقظة وحضور البديهة فلا يرتبك فى المواقف الحرجة ، وبتقديره العميق لأهمية حجب المعلومات عن الأعداء فلا يكشف عن نياته ونوايا المسلمين وأهدافهم ، كذلك كان يتمتع بالذكاء الممتاز وبموهبة حب الاستطلاع .

وهكذا كان الرسول القائد يعرف مزايا رجاله ويكلف كل واحد منهم بما يتفق مع قدراته وامكاناته البدنية والعقلية .. فكان يعرف أن فيهم صاحب رأى والمشورة ومن يستطيع قيادة الآخرين ، ومن لا يستطيع أن يكون أكثر من جندى بسيط ، إلى غير ذلك من القدرات . فاستطاع بذلك اختيار الرجل المناسب ووضعوه فى المكان الملائم ، واستطاع رجاله جميعاً أن ينجزوا مهامهم بكل كفاءة ونجاح .

#### ٤ - حسن معاملة رجاله ورعاية شئونهم :

قال عليه الصلاة والسلام : «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته» . وكان مثالا أعلى فى رعاية شئون رجاله وحسن معاملتهم

وتكرهم والاعتزاز بهم . وهل هناك أبلغ من معاملته لبلال الحبشي ولصهيب الرومي وسلمان القارسي ، لقد كان هؤلاء وهم عبيد منزلة يحسدكم عليها العرب من أهل مكة والمدينة ، وما كان يقبل أن توجه إلى أحد منهم اهانة تحط من قدرهم . ففي فتح مكة قال أبوسفیان « يا محمد جئت بأوباش الناس - من تعرف ومن لا نعرف - فقال أتم أظلم وأفجر » . ان العدل والمساواة هما طابع الاسلام العام ، ودليل المدرسة الاسلامية في معاملة الرجال . قال تعالى :

□ ﴿... إِنْ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ اتِّقَاكُمْ...﴾

(الحجرات : ١٣)

والله تعالى يأمر بالعدل في قوله عز وجل :

□ ﴿... وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى...﴾

(الانعام : ١٥٢)

□ ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ...﴾

(النحل : ٩٠)

إن العدل أساس الحياة ، والمساواة بين الناس في الحقوق والواجبات هي البلم الذي يمحو ويشفي أمراض القلوب ويقضي على الأحقاد والضغائن . ان الاسلام يأمر بالعدل والانصاف وينهى عن الظلم والبغي يقول تعالى :

□ ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ، يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

(النحل : ٩٠)

□ ﴿... الا لعنة الله على الظالمين﴾

(هود : ١٨)

□ ﴿... وما للظالمين من نصير﴾

(الحج : ٧١)

□ ﴿... ما للظالمين من حميم ولا شفيع يطاع﴾

(غافر : ١٨)

وكان النبي ﷺ يكثر من دعوته إلى العدل والانصاف ، ويحذر من الظلم وينهى عنه ، من ذلك قوله عليه الصلاة والسلام :  
○ «دعوة المظلوم مستجابة وان كان فاجرا ، ففجوره على نفسه» .  
(رواه أحمد)

○ «من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسلام» .

(الطبراني)

○ «لعن الله من رأى مظلوماً فلم ينصره» .

(الديلمى)

○ «ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه» .

(أبوداود)

○ عن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :

«أحب الناس إلى الله يوم القيامة وأدناهم (أقربهم) منى مجلسا :  
امام عادل ، وأبغض الناس إلى الله تعالى وأبعدهم



مجلساً : امام جائراً .

(الترمذى)

وكان الرسول ﷺ يكره أن يميز نفسه أو يميزه أصحابه بشيء . فعند بناء المسجد في المدينة حمل النبي عليه السلام الحجارة والجريد واللبن والتراب كأي فرد من المسلمين . وكان عليه الصلاة والسلام في سفر وتهيأ أصحابه لاعداد الطعام وتقاسموا العمل فيما بينهم فقال عليه السلام : وعلى جمع الخطب ، فقالوا : يا رسول الله انا نكفيك هذا ، فقال الرسول : «قد علمت أنكم تكفونني إياه ، ولكني أكره أن اتميز عليكم ، وان الله يكره من عبده أن يراه متميزاً بين أصحابه» . وفي غزوة الخندق ، حفر بيده وحمل الاحجار والاتربة على عاتقه .

ومن أمثلة رعايته لجنوده ، أنه كان أثناء سير الجيش يتقدم مرة ويتأخر عنه أخرى ، لينظر في أمور جنوده فيساعد المتأخر ، ويردف الرجل (أى يركب الماشى خلف الراكب) ، ويعنى الضعيف ، ويدعو لرجاله بالقوة والنصر . وبذلك تقوى قلوبهم ، وتتعانق أرواحهم ، ويجدون من حسن معاملة القائد بلسماً لجراحهم ، وعوضاً عن وعناء السفر ومشقة الطريق . وكان ﷺ يمرض الجرحى في المعركة ، وكان يدعو ربه قائلاً :

«اللهم من ولى من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم ، فارفق به» .

(رواه مسلم)

ولا بد من التنويه بأن دعوة الاسلام إلى رعاية شئون الجند وحسن معاملتهم تكشف عن جانب من جوانب العظمة والسبق في

هذا الدين الحنيف ، انه سبق بهذا المبدأ من مبادئ القيادة كل  
النظم الحديثة بقرون طويلة .

#### ٥ - توضيح الأهداف للجنود ومداومة اعلامهم :

من المبادئ المعروفة أنه كلما زادت المعرفة ازدادت الفرصة  
للمبادأة وحسن التصرف . فالفرد الملم بنوع المهمة المدرك لأبعادها  
ونتايجها ، خير ألف مرة من ذلك الذي يساق إلى مهمة لا يعرف  
عنها شيئاً . قال تعالى :

□ ﴿أَمَّنْ يَمْشِي مَكْبَأً عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ  
مُسْتَقِيمٍ﴾ . (الملك : ٢٢)

والقيادة الواعية هي التي تحرص على امداد الأفراد بالمعلومات  
واعلامهم بالموقف في حينه ، فيتحركون تلقائياً وينطلقون نحو الهدف  
قبل أن تقودهم إليه . فالجهول دائماً عقبة صعبة ليس من السهل  
تجاوزها أو تخطيها . وقد كان السابقون في الاسلام يتسابقون إلى  
ميدان المعركة ، فيقترع الأب وابنه ايها يخرج للمعركة ، ذلك لأنهم  
مدركون للموقف ويعلمون الأخطار المحدقة بهم .  
ولقد كان القرآن الكريم في آيات القتال مركزاً تركيزاً كبيراً على  
وضوح الهدف ، قال تعالى :

□ ﴿الَّذِينَ آمَنُوا يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ...﴾

(النساء : ٧٦)

□ ﴿وَقَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَكُمْ...﴾

(البقرة : ١٩٠)

□ ﴿وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ...﴾

(الحج : ٧٨)

□ ﴿فَلْيُقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ الَّذِينَ يَشْرُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا بِالْآخِرَةِ...﴾

(النساء : ٧٤)

ثم أوضح القرآن الكريم الجزاء ان عاشوا أو استشهدوا ، ان عاشوا فالسيادة في الأرض والتمكين منها :

□ ﴿... ان الارض يرثها عبادى الصالحون﴾ .

(الأنبياء : ١٠٥)

□ ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ، يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا...﴾

(النور : ٥٥)

اما ان نالوا شرف الشهادة ، فالحياة الدنيا في سعادة غامرة والنعيم الأخرى في صورة تنضاءل أمامها صور النعيم في الدنيا بأسرها :

□ ﴿... وَمَنْ يُقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلْ أَوْ يَغْلِبْ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ .

(النساء : ٧٤)

□ ﴿... وَالَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَلَنْ يُضِلَّ أَعْمَالَهُمْ \* سَيَهْدِيهِمْ وَيُصْلِحُ بَالَهُمْ \* وَيُدْخِلُهُمُ الْجَنَّةَ عَرَّفَهَا لَهُمْ﴾

(محمد : ٤ - ٦)

كذلك كان الرسول القائد عليه الصلاة والسلام حريصاً كل الحرص على اعلام أصحابه وتزويدهم بكل المعلومات الضرورية ، كما كان يحرص على أخذ مشورتهم سواء في التخطيط أو التنفيذ .

## ٦ - اتخاذ القرارات السليمة الحاسمة :

يرتكز القرار السليم إلى قدرة القائد وخبرته في تقدير الموقف والخروج منه باستنتاجات سليمة منطقية تستند إلى معلومات واقعية وقدرة تحليلية . ولقد كان الرسول الكريم معنياً بالاستطلاع غاية العناية ، مستخدماً في ذلك شتى الوسائل المعروفة عسكرياً من عملاء وراصدين ودوريات الاستطلاع ودوريات القتال واستجواب الاسرى ، إلى غير ذلك من وسائل الحصول على المعلومات . ولتأخذ مثلاً قرار الرسول القائد بقتال قريش في «غزوة بدر»<sup>(١)</sup> . لقد خرج المسلمون أصلاً للقاء قافلة قريش في طريق عودتها بالتجارة من الشام ، لكن قريشاً علمت بالأمر فخرجت بكل قوتها لقتال المسلمين بقوة تتفوق عليهم بنسبة ٣ : ١ في العدد وتتفوق في المعدات بدرجة لا تقارن . فكان أمام الرسول عليه السلام أن يقدر الموقف ليصل إلى قرار .. هل يقبل الدخول في معركة مع قريش المتفوقة عليه عدداً وعتاداً أم ينسحب ؟ .

فرأى الرسول القائد أن المسلمين لو انسحبوا فسوف تعيرهم قريش بالتخاذل ، وسوف يطمع فيهم يهود المدينة ، هذا بالإضافة إلى الأثر السيئ للانسحاب على الدعوة الإسلامية . ولم يشأ

(١) المرجع السابق ، ص ٨٤ - ٨٥ .

الرسول الكريم أن يبت في الأمر حتى يستشير أصحابه في هذا الموقف الخطير ، فوجد منهم استعدادا وحاسا للقتال رغم تفوق العدو . فقرر الرسول ﷺ دخول المعركة ، وكان النصر للمسلمين بفضل إيمانهم وصدق عزيمتهم .

وفي هذا المجال يضع لنا الرسول القائد مبدأ هاما في اتخاذ القرارات .. السديدة ، ألا وهو الأخذ بالمشورة الصالحة ، وجعلها آية من آيات حسن القيادة تفتن بالابتكار وحسن التنظيم . فالقيادة الصالحة هي تلك التي تستفيد من خبرة الخبير ومن شجاعة الشجاع ، وهي التي تجند كل ما لديها من امكانات مادية وبشرية ومعنوية .

## ٧ - تحمل المسؤولية وتنميتها في المرءوسين :

لتأمل ذلك المبدأ الذي قرره الرسول القائد في قوله عليه السلام : «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته» ، فهو هنا يضع الأساس الأول في مهمة القائد ، وهو «المسؤولية» . ولقد قدم لنا بنفسه المثل الأعلى في هذا المضمار بتحملة مسؤوليته الهائلة ، التي لم يشاركه في تحملها أحد . فلقد كان أصحابه يعاونونه في كل ما يقوم به ، لكنه كان يتحمل مسؤولية كل شيء .

أنظر كيف تحمل مسؤولية ثمان وعشرين غزوة ، وصراعات اقتصادية وسياسية واجتماعية على الصعيد المحلي والعالمي ، ومسؤولية تنمية مجتمع جديد يتكون بكل إيجابياته وسلبياته ومشكلاته ومتناقضاته ، ومواجهته لقضايا الحياة اليومية من توفير الاحتياجات

إلى قضايا نشر الدعوة الإسلامية .  
ولقد اقتدى بالرسول القائد في تحمل المسؤولية وتقديرها من أتى  
بعده من قادة المسلمين ، حتى لقد قال عمر بن الخطاب : « لو  
عثرت دابة بشط الفرات لخشيت أن أسأل عنها يوم القيامة لماذا لم  
أمهد لها الطريق ؟ » .

إن القيادة الناجحة هي التي تنمى في المرءوسين مبدأ تحمل  
المسؤولية ، من خلال تفويض السلطة/الصلاحية ، لاعدادهم  
ليكونوا قادة المستقبل .



## خاتمة

لقد حاول الكاتب - من خلال سطور هذا الكتاب ، أن يناقش مفاهيم القيادة ونظرياتها ومبادئها في اطار مفاهيم الاسلام وتعاليمه . ولقد استشهد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية الصحيحة المسندة إلى رواتها المشهورين في الاسلام . ولقد أورد الكاتب العديد من الأمثلة والمواقف الاسلامية التي استشهد بها في مناقشة أمور القيادة .

والقيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في المجتمع . ان طبيعة الحياة تجعل من حاجتنا إلى قادة أمرا لا بد منه ، فلا تكون جاعة الا ويجب أن يكون لها قائد .

ولقد قرر رسول الله ﷺ ، قائد جيش الاسلام الأول ، هذا المبدأ محدداً واضحاً ، حين ذكر ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت متناهية في الصغر . فقال عليه الصلاة والسلام : «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم» .

ولقد كرمت المدرسة الاسلامية القائد خير تكريم ووضعت في أسمى منزلة . فحق القائد في الطاعة ثابت ومقرر في أكثر من آية في القرآن الكريم :



□ ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ .

(النساء : ٥٩)

□ ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ .

(آل عمران : ١٣٢)

□ ﴿مَنْ يُطِيعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ...﴾ .

(النساء : ٨٠)

والمغزى أن القرآن الكريم - الذي جمع فأوعى - يتحدى كل القوى التي ميزها الله بموهبة العقل والفكر والاختيار . ومن هنا نجد أن العلم الحديث - بقدر ما حقق من تقدم - فانه قاصر ، اذا ما قورن بما جاء به القرآن الكريم ، والأحاديث النبوية الشريفة . فلقد ضرب القادة المسلمون بدءا بمحمد الرسول القائد ﷺ ، إلى القادة المسلمين ، أروع الأمثلة في القيادة السياسية والاجتماعية والادارية والعسكرية .

□ ﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ .

(الاسراء : ٨٥)

(صدق الله العظيم)

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١ - أبوسن : أحمد إبراهيم ، الإدارة في الاسلام . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ م .
- ٢ - بليق : عزالدين ، منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين . بيروت : دار الفتح ، ١٩٧٨ م .
- ٣ - جلال : عبدالفتاح ، من الأصول التربوية في الاسلام . سرس الليان : المركز الدولي للتعليم الوطني للكبار في العالم العربى ، ١٩٧٧ م .
- ١ - حوى : سعيد ، دروس في العمل الاسلامى . حلب . دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨١ م .
- ٥ - شلتوت : محمود ، الاسلام عقيدة وشرعة ( ط ٨ ) . القاهرة . دار الشروق ، ١٩٧٥ م .
- ٦ - العقاد : عباس محمود ، العبقريات الاسلامية . «موسوعة عباس محمود العقاد الاسلامية» (مجلد ٢) . بيروت . دار الكتاب العربى ، ١٩٧١ م .
- ٧ - على : محمد كرد ، الاسلام والحضارة العربية ( ج ٢ ) . القاهرة . لجنة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٦٨ م .
- ٨ - مرسى : سيد عبدالحميد ، «صفات المدير الناجح» مجلة الاقتصاد والإدارة ( ٣ ) ، مركز البحوث والتنمية ، جامعة الملك عبدالعزيز ، رجب ١٣٩٦ ، ص ٢٩ - ٤٠ .

- ٩ - مرسى : سيد عبدالحميد ، العلوم السلوكية في مجال الادارة والانتاج . القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ م .
- ١٠ - مرسى : سيد عبدالحميد ، علم النفس والكفاية الانتاجية . القاهرة مكتبة وهبة ، ١٩٨١ م .
- ١١ - مرسى : سيد عبدالحميد ، ويوسف : محمد اسماعيل (ترجمة) : السلوك الانساني في العمل . القاهرة . دار نهضة مصر للطباعة والنشر ، ١٩٧٤ م .
- ١٢ - مليكه : لويس كامل ، سيكولوجية الجماعات والقيادة (ط ٣) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠ م .
- ١٣ - نجاتي : محمد عثمان ، القرآن وعلم النفس . القاهرة . دار الشروق . ١٩٨٢ م .

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Bavelas, A.; "Communication Patterns in Task-Oriented Groups", in Cartwright, D., and Zander, A. (eds); *Group Dynamics: Research and Theory*. N.Y.: Row & Reterson, 1985.
2. Blake, R., and Mouton, J.; *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
3. Bradford, L., Gibb, J., and Benne, K. (eds.); *T-Group: Theory and Laboratory Method*. N.Y.: Wiley, 1964.
4. Carter, L.; "Military Leadership." *Military Rev.*, 1952, 32, 14-18.
5. Carter, L., et. al.; "The Behavior of Leaders and Other Group Members", in Cartwright, D., and Zander, A; *Op. Cit.*, Ch. 37.
6. Cattell, R., and Stice, G.; *The Psychodynamics of Small Groups*. Urbana: Lab. of Personality Assessment & Group Behavior, 1953.
7. Cribbin, J.; *Leadership Strategies for Organizational Effectiveness*. N.Y.: AMACOM, 1981.
8. Fromm, E.; *Escape from Freedom*. N.Y.: Rinehart, 1941.
9. Gibb, C.; "The Principles and Traits of Leadership." *J. Abn. & Soc. Psychol.*, 1947, 42, 267-84.
10. Gibb, C.; "Leadership", in Lindzey, G. (ed.); *Handbook of Social Psychology*. Cambridge: Mass.: Addison-Wesley, 1954, Ch. 24.

11. Halpin, A., and Winer, B.,; *The Leadership Behavior of the Airplane Commander*. Columbus, Ohio: State Univ. Research Foundation, 1952.
12. Hampton, D.; *Contemporary Management* (2nd ed.). N.Y.: McGraw-Hill, 1981.
13. Hemphill, T.; *Leader Behavior Description*. Columbus, Ohio State Univ. Personnel Research Board, 1950.
14. Hollingworth, L.; *Children Above 180 I.Q.* N.Y.: World Book, 1942.
15. Kahn, R., and Katz, D.; "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", in Cartwright, D., and Zander, A. (eds.); *Op. Cit.*, Ch. 41.
16. Karmel, B.; "Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions." *Academy of Management Rev.*, July 1978, p. 475.
17. Katz, D., and Kahn, R.; *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). N.Y.: Wiley, 1978.
18. Keontz, H., et. al.; *Management* (7th ed.). London: McGraw-Hill, 1980.
19. Krech, D., and Krutchfield, R.; *Theory and Problems of Social Psychology*. N.Y.: McGraw-Hill, 1948.
20. Newcomb, T., and Hartley, E. (eds.); *Readings in Social Psychology*. N.Y.: Holt, 1947.
21. Pelz, D.; "Leadership Witin a Hierarchical Group." *J. Soc. Issues.*, 951, 7, 49-55.
22. Preston, H.; *The Development of a Procedure for Evaluating Officers in the Air Force*. Pitsburg: Amer. Inst. for Research, 1948.
23. Sanford, F.; "Research on Military Leadership", in Flanagan, J. (ed.); *Psychology in the World Emergency*. Pittsburg: Univ. of Pittsburg Press, 1952.
24. Stogdill, R.; "Rersonal Factors Associated with Leadership." *J. of Psychol.*, 25, 1948, 35-71.
25. Stogdill, R.; *Handbook of Leadership*. N.Y.: Free Presw, 1974.
26. Stouffer, S., et. al.; *The American Soldier* (Vol. 1). Princeton Univ. Press, 1949.
27. Thorndike, E.; *Human Nature and Social Order*. N.Y.: McMillan, 1940.
28. Tannenbaum, R., al.; *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. N.Y.; McGraw - Hill, 1961.



## (الفهرست)

| الموضوع     | الصفحة |
|-------------|--------|
| مقدمة ..... | ٧      |

### الفصل الأول : المفهوم العلمى للقيادة :

|  |    |
|--|----|
| □ مدخل .....                                     | ٩  |
| □ تعاريف القيادة ونظرياتها .....                 | ١٥ |
| ○ نظرية الرجل العظيم (القائد الاسطورى) .....     | ١٨ |
| ○ نظرية السمات .....                             | ١٩ |
| ○ النظرية الموقفية .....                         | ٢٣ |
| □ العوامل التى تسهم فى تحديد وظائف القيادة ..... | ٢٧ |

### الفصل الثانى : القيادة الادارية :

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| □ مفهوم القيادة الادارية ..... | ٣١ |
| □ مهمة القائد الادارى .....    | ٣٣ |
| □ مكونات (عناصر) القيادة ..... | ٣٦ |
| □ أنماط القيادة .....          | ٤٠ |
| □ ديمقراطية القيادة .....      | ٤٤ |
| □ الاسلوب الناجح للقيادة ..... | ٤٧ |
| □ السلوك القيادى .....         | ٥٥ |

### الفصل الثالث : القيادة الادارية في الاسلام :

- مقومات القيادة ..... ٦٣
- المهارة السياسية . الفكرية ..... ٦٤
- المهارة الانسانية ..... ٦٨
- المهارة الفنية ..... ٩٧

### الفصل الرابع : اختيار القادة واعدادهم :

- صفات القائد الناجح ..... ١٠٣
- شروط الحكم وواجباته ..... ١١٠
- الكفاءة والأمانة ..... ١١١
- المسؤولية ..... ١١٢
- العدالة المطلقة بين الناس ..... ١١٣
- تأمين الحرية والكرامة الانسانية للمواطنين ..... ١١٤
- المساواة أمام القانون للمواطنين ..... ١١٦
- اختيار القادة ..... ١١٧
- اعداد القادة ..... ١٣٠
- التدريب على العلاقات الانسانية ..... ١٣٣

### الفصل الخامس : القيادة الحربية :

- صفات القائد العسكري ..... ١٤٣
- صفات القائد العسكري في الاسلام ..... ١٤٧
- رجاحة العقل والفطنة ..... ١٤٨
- احترام النفس والتواضع ..... ١٤٨
- الصبر وقوة الاحتمال والثبات على المبدأ ..... ١٤٩

- الشجاعة والمبادرة للنجدة ..... ١٥٠
- اللياقة البدنية ..... ١٥١
- الثقة المتبادلة ..... ١٥٤
- الاستبصار وبعد النظر ..... ١٥٦
- تكامل الشخصية ..... ١٥٧
- القدوة الحسنة ..... ١٥٩
- مبادئ القيادة العسكرية ..... ١٦٢
- معرفة القائد لنفسه ..... ١٦٣
- معرفة القائد برجاله ..... ١٦٤
- حسن معاملة رجاله ورعاية شئونهم ..... ١٦٥
- توضيح الأهداف للجنود ومداومة اعلامهم ..... ١٦٩
- اتخاذ القرارات السليمة الحاسمة ..... ١٧١
- تحمل المسؤولية وتنميتها في المرءوسين ..... ١٧٢
- خاتمة ..... ١٧٥
- المراجع ..... ١٧٧



## صدر من هذه السلسلة

### الكتاب

### المؤلف

- ١ - تأملات في سورة الفاتحة ————— [الدكتور حسن باجودة]
- ٢ - الجهاد في الإسلام مراتبه ومطالبه ————— [الأستاذ أحمد محمد جمال]
- ٣ - الرسول ﷺ في كتابات المستشرقين ————— [الأستاذ نذير حمدان]
- ١٤ - الإسلام الفاتح ————— [الدكتور حسين مؤنس]
- ٥ - وسائل مقاومة الغزو الفكري ————— [الدكتور حسان محمد حسان]
- ٦ - السيرة النبوية في القرآن الكريم ————— [الدكتور عبد الصبور مرزوق]
- ٧ - التخطيط للدعوة الإسلامية ————— [الدكتور علي محمد جريشة]
- ٨ - صناعة الكتابة وتطورها في العصور الإسلامية ————— [الدكتور أحمد السيد دراج]
- ٩ - النوعية الشاملة في الحج ————— [الأستاذ عبد الله بوقفس]
- ١٠ - الفقه الإجماعي آفاه وتطوره ————— [الدكتور عباس حسن محمد]
- ١١ - لمحات نفسية في القرآن الكريم ————— [د. عبد الحميد محمد الهاشمي]
- ١٢ - السنة في مواجهة الأباطيل ————— [الأستاذ محمد طاهر حكيم]
- ١٣ - مولود على الفطرة ————— [الأستاذ حسين أحمد حسون]
- ١٤ - دور المسجد في الإسلام ————— [الأستاذ علي محمد مختار]
- ١٥ - تاريخ القرآن الكريم ————— [الدكتور محمد سالم محيسن]
- ١٦ - البيئة الإدارية في الجاهلية وصدر الإسلام ————— [الأستاذ محمد محمود فرغلي]
- ١٧ - حقوق المرأة في الإسلام ————— [الدكتور محمد الصادق عفيفي]
- ١٨ - القرآن الكريم كتاب أحكمت آياته [١] ————— [الأستاذ أحمد محمد جمال]
- ١٩ - القراءات أحكامها ومصادرها ————— [الدكتور شعبان محمد اسماعيل]
- ٢٠ - المعاملات في الشريعة الإسلامية ————— [الدكتور عبد الستار السعيد]
- ٢١ - الزكاة فلسفتها وأحكامها ————— [الدكتور علي محمد العماري]
- ٢٢ - حقيقة الإنسان بين القرآن وتصور العلوم ————— [الدكتور أبو اليزيد العجمي]
- ٢٣ - الأقليات المسلمة في آسيا وأستراليا ————— [الأستاذ سيد عبد المجيد بكر]
- ٢٤ - الاستشراق والمستشرقون وجهة نظر ————— [الدكتور عدنان محمد وزان]
- ٢٥ - الإسلام والحركات الهدامة ————— [معالي عبد الحميد حموده]

| المؤلف                                 | الكتاب  |
|--|---|
| [ الدكتور محمد محمود عمارة ]           | ٢٦ - تربية النشء في ظل الإسلام                |
| [ الدكتور محمد شوقي الفنجرى ]          | ٢٧ - مفهوم ومنهج الاقتصاد الإسلامى            |
| [ الدكتور حسن ضياء الدين عتر ]         | ٢٨ - وحى الله                                 |
| [ حسن أحمد عبدالرحمن عابدين ]          | ٢٩ - حقوق الإنسان وواجباته فى القرآن          |
| [ الأستاذ محمد عمر القصار ]            | ٣٠ - المنهج الإسلامى فى تعليم العلوم الطبيعية |
| [ الأستاذ أحمد محمد جمال ]             | ٣١ - القرآن كتاب أحكمت آياته [٢]              |
| [ الدكتور السيد رزق الطويل ]           | ٣٢ - الدعوة فى الإسلام عقيدة ومنهج            |
| [ الأستاذ حامد عبد الواحد ]            | ٣٣ - الاعلام فى المجتمع الإسلامى              |
| [ عبدالرحمن حسن حنكة الميداني ]        | ٣٤ - الالتزام الدينى منهج وسط                 |
| [ الدكتور حسن الشرقاوى ]               | ٣٥ - التربية النفسية فى المنهج الإسلامى       |
| [ الدكتور محمد الصادق عفيفى ]          | ٣٦ - الإسلام والعلاقات الدولية                |
| [ اللواء الركن محمد جمال الدين محفوظ ] | ٣٧ - العسكرية الإسلامية ونهضتنا الحضارية      |
| [ الدكتور محمود محمد بابلى ]           | ٣٨ - معانى الأخوة فى الإسلام ومقاصدها         |
| [ الدكتور على محمد نصر ]               | ٣٩ - النهج الحديث فى مختصر علوم الحديث        |
| [ الدكتور محمد رفعت العوضى ]           | ٤٠ - من التراث الاقتصادى للمسلمين             |
| [ د. عبد العليم عبد الرحمن خضر ]       | ٤١ - المفاهيم الاقتصادية فى الإسلام           |
| [ الأستاذ سيد عبد المجيد بكر ]         | ٤٢ - الأقليات المسلمة فى أفريقيا              |
| [ الأستاذ سيد عبد المجيد بكر ]         | ٤٣ - الأقليات المسلمة فى أوروبا               |
| [ الأستاذ سيد عبد المجيد بكر ]         | ٤٤ - الأقليات المسلمة فى الأمريكتين           |
| [ الأستاذ محمد عبد الله فودة ]         | ٤٥ - الطريق إلى النصر                         |
| [ الدكتور السيد رزق الطويل ]           | ٤٦ - الإسلام دعوة حق                          |
| [ الدكتور محمد عبد الله الشرقاوى ]     | ٤٧ - الإسلام والنظر فى آيات الله الكونية      |
| [ د. البدر اوى عبد الوهاب زهران ]      | ٤٨ - دحض مفتريات                              |
| [ الأستاذ محمد ضياء شهاب ]             | ٤٩ - المجاهدون فى فطانى                       |
| [ د. عبد الرحمن عثمان ]                | ٥٠ - معجزة خلق الإنسان                        |

طبع بمطابع رابطة العالم الإسلامي - مكة المكرمة

## حياة المؤلف - فرسطور

- من مواليد القاهرة سنة ١٩١٨ م .
- تحصل على درجة البكالوريوس في العلوم العسكرية سنة ١٩٣٩ م . وعلى بكالوريوس الدراسات الاجتماعية من الجامعة الأمريكية بالقاهرة سنة ١٩٥٢ م ، وعلى ماجستير الإرشاد النفسي والتوجيه المهني من جامعة جورج واشنطن بأمريكا سنة ١٩٥٥ م ، وعلى دكتوراه في الفلسفة في الصحة النفسية من كلية التربية بجامعة عين شمس سنة ١٩٦٨ م .
- عمل مديراً للتعليم والثقافة ، ومديراً للتوجيه المعنوي بوزارة الحرية بجمهورية مصر العربية ، وتدرج في الرتب العسكرية حتى رتبة لواء .
- عمل خبيراً بالمعهد القومي للإدارة العليا ، وقام بالتدريس بقسم علم النفس بجامعة عين شمس .
- التحق بهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز منذ عام ١٩٧٣ م بكلية التربية وحالياً بكلية الاقتصاد والإدارة ، أستاذ للعلوم السلوكية . وقام برئاسة تحرير مجلة كلية التربية لثلاث سنوات .
- من مؤلفاته : سيكلوجية المهن ( ٤ طبعات ) ، الإرشاد النفسي والكفاية الانتاجية ، سلسلة دراسات نفسية اسلامية ( صدر منها : النفس البشرية ، والنفس المطمئنة ) . ترجم كتاب ( التوجيه المهني لذوي العاهات ) ، ( وأسس التأهيل المهني ) ، ( والسلوك الانساني في العمل ) ، وأشرف على سلسلة العلاقات الانسانية ( ترجمة ومراجعة وتقديم ) .